

**Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

## **Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Стратегічне управління інклюзивним освітнім простором на  
прикладі «Сенсотеки»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН 18/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Гось Л.І.

Керівник: Матійчук О.І.

Рецензент: Горбунова В. В.

Львів – 2020 року

Гось Л.І. Стратегічне управління інклюзивним освітнім простором на прикладі «Сенсотеки»: Магістерська робота (073 Менеджмент) / Л.І. Гось / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: О. І. Матійчук, к. е. н. – Львів: УКУ, 2020. – 88 с.

**Анотація.** У роботі узагальнено теоретичні положення стратегічного управління, охарактеризовано поняття інклюзивний освітній простір та визначено місце навчання протягом життя в контексті соціальної інклюзії. Проведено аналіз інклюзивних освітніх просторів в Україні, зокрема детально розглянуто простір Сенсотека та її екосистему. Запропоновано рекомендації для покращення стратегічного управління інклюзивним освітнім простором Сенсотека.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, інклюзія, інклюзивна освіта, освітній простір, інклюзивний освітній простір, навчання протягом життя, формальна освіта, неформальна освіта, інформальна освіта.

**Abstract.** Theoretical principles of strategic management are generalized, the notion of inclusive educational space is characterized and the place of lifelong learning in the context of social inclusion is identified in the work. The analysis of inclusive educational spaces in Ukraine is conducted, in particular, Sensoteka and its ecosystem are studied. Recommendations for improving the strategic management of inclusive educational space Sensoteka is suggested.

**Key words:** strategic management, strategy, inclusion, inclusive education, educational space, inclusive educational space, lifelong learning, formal education, non-formal education, informal education.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМ ОСВІТНІМ ПРОСТОРОМ.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Стратегічне управління та його елементи в світовому управлінському дискурсі.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Характеристика поняття інклюзивний освітній простір.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Навчання протягом життя як соціальна інклюзія.....</b>	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІНКЛЮЗИВНИХ ОСВІТНІХ ПРОСТОРІВ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Тенденції розвитку інклюзивних освітніх просторів в Україні.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Сенсотека як приклад інклюзивного освітнього простору, її діяльність та особливості поточного розвитку.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3. Екосистема Сенсотеки та особливості діяльності її елементів.....</b>	<b>47</b>
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМ ОСВІТНІМ ПРОСТОРОМ СЕНСОТЕКА.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1. Стратегічний план розвитку інклюзивного освітнього простору Сенсотека.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2. Рекомендації щодо диверсифікації джерел надходжень та забезпечення фінансової стабільності інклюзивного освітнього простору Сенсотека.....</b>	<b>69</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>79</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>83</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Тема інклюзії значно заповнила інформаційний та науковий простір за останні декілька років. Посилення інтересу до осіб з особливими освітніми потребами, до яких належать люди з інвалідністю, спричинена удосконаленням чинної нормативно-правової бази, яка в свою чергу є важливою частиною інтеграційного процесу України у європейський простір. Таким чином, з'явилась низка досліджень, які аналізують, структурують, узагальнюють та дають рекомендації щодо розвитку інклюзивних освітніх просторів в Україні. У цих працях описані ключові характеристики інклюзивного освітнього простору; складові реформи освіти, що передбачають інституційні зміни, зокрема виявлення та превенція патологій розвитку на ранніх етапах, вдосконалення системи обліку дітей з особливими освітніми потребами підвищення фахового рівня педагогів, створення мережі регіональних інклюзивних центрів, покращення науково-методичного забезпечення закладів освіти, а отже втілюють комплексний стратегічний підхід до трансформації інклюзивного освітнього простору в рамках формальної освіти. Проблемі формування інклюзивного середовища присвятили свої праці такі вчені як Цимбалару, Чайковський, Кузава, Колупаєва, Таранченко.

Проте, незважаючи на широке зацікавлення формальною освітою, дослідження інклюзивних освітніх просторів, що існують окремо від закладів початкової, середньої та вищої освіти є майже відсутні. Уся освітня діяльність, що відбувається поза межами формальної освіти, є частиною концепції навчання протягом життя, яка включає в себе також неформальну та інформальну освіту, що може відбуватись у будь-якому спеціально організованому просторі. Надання великої частини послуг неформальної та інформальної освіти в більшості країн, до яких належить і Україна, входить до компетенцій громадських організацій та громадських спілок. Тим не менше, громадські ініціативи у сфері інклюзії та інклюзивної освіти почали активно втілювати свою діяльність не так давно, що й пояснює їхню малодослідженість у науковому просторі. Такі ініціативи час від часу згадуються в роботах, основним напрямком яких є шкільна освіта (Кузава,

Кучина), але не розкривають важливих аспектів, зокрема моделей забезпечення сталості таких просторів та їхню взаємодію з іншими стейкхолдерами, особливо на локальному рівні, де вони здебільшого існують.

Тому в цій роботі розглядаємо інклюзивний освітній простір як ініціативу громадської організації, що має на меті підсилити трансформацію формальної освіти та втілює концепцію навчання протягом життя як необхідний елемент розвитку соціальної інклюзії.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління інклюзивним освітнім простором на прикладі Сенсотеки. Завдання:

- 1) узагальнити теоретичні положення сутності стратегічного управління та його елементів;
- 2) окреслити поняття інклюзивного освітнього простору та його характеристик;
- 3) визначити місце концепції навчання протягом життя у розвитку соціальної інклюзії;
- 4) дослідити інклюзивні освітні простори в Україні;
- 5) проаналізувати діяльність Сенсотеки від моменту створення і до сьогодні;
- 6) визначити основних стейкхолдерів в екосистемі Сенсотеки та окреслити їхню діяльність;
- 7) розробити план стратегічного розвитку Сенсотеки на два роки;
- 8) скласти план забезпечення фінансової стабільності Сенсотеки на один рік.

*Об'єкт дослідження* – інклюзивний освітній простір Сенсотека.

*Предмет дослідження* – стратегічне управління інклюзивним освітнім простором.

*Методи дослідження.* Для огляду теоретичних аспектів у роботі було використано опис, порівняння, узагальнення, аналіз, синтез. Для отримання аналітичних даних було використано опис, аналіз, класифікація, дедукція. Для написання стратегічного плану, плану використання на надходження коштів було використано системний підхід, розрахунок, прогнозування.

*Наукова новизна одержаних результатів.* Дана робота стала продовженням дослідження інклюзивних освітніх просторів в Україні, зокрема в ній вперше системно проаналізовано інклюзивний освітній простір, створений громадською організацією за підтримки державної структури на базі бібліотеки. Визначено, що стратегічний управлінський підхід можна застосувати не лише до інклюзивного простору на базі формальної освіти, а й такого, що втілює концепцію навчання протягом життя, поєднуючи неформальну та інформальну освіту.

*Практичне значення одержаних результатів.* Рекомендації, розроблені на основі аналізу, здійсненого в цій роботі, будуть повністю готовими до використання в рамках діяльності громадської організації «ІУС» та Централізованої бібліотечної системи міста Львова, що спільно управляють Сенсотекою. Варто зазначити, що одержані результати не були повністю розглянуті двома сторонами та є розробкою авторки, тому потребують подальшого спільного обговорення та затвердження керівниками згаданих організацій. Рекомендації дадуть системне бачення розвитку Сенсотеки на рік, що в подальшому стане основою для планування операційної діяльності. Впровадження результатів планується впродовж 2020 року в місті Львові.

*Обсяг та структура роботи.* Обсяг роботи – 88 сторінок, обсяг основного тексту – 81 сторінка. Робота складається зі вступу, основної частини, що включає в себе 3 розділи, висновків та списку використаних джерел. Розділ 1 – Теоретичні основи стратегічного управління інклюзивним освітнім простором – окреслює основні теоретичні підходи до розуміння стратегічного управління та його характеристик, визначення та ознаки інклюзивного освітнього простору, бачення концепції навчання протягом життя як важливого елемента соціальної інклюзії. Розділ 2 – Аналіз діяльності інклюзивних освітніх просторів в Україні – узагальнює статистичні дані та характеристику інклюзивних освітніх просторів в Україні, історію розвитку Сенсотеки та стейкхолдерів в її екосистемі. Розділ 3 – Рекомендації для вдосконалення стратегічного управління інклюзивним освітнім простором Сенсотека – подає стратегічний план, способи

диверсифікації джерел надходжень, а також плани витрат та надходжень на один рік, що рекомендовані до впровадження у 2020 році.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМ ОСВІТНІМ ПРОСТОРОМ

### 1.1. Стратегічне управління та його елементи в світовому управлінському дискурсі

Стратегічне управління є глибоко прикладною галуззю, тим не менше, сучасний його розвиток беззаперечно базується на теорії, емпіричних дослідженнях і є різнорідним за своєю природою. Перші дослідження включають в себе праці Чандлера «Стратегія та структура» (1962), а також Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965). В цьому підрозділі викладено підходи до розуміння «стратегії» та «стратегічного управління» запропоновані вітчизняними та іноземними науковцями.

Варто зазначити, що існують розбіжності в розумінні термінів стратегічне управління та стратегічний менеджмент. Доволі часто науковці вживають їх як синонімічний ряд, однак є спільнота тих, хто стверджує про відмінність (Райзберг, Шеховцева). Така точка зору значно залежить від смислового навантаження слів, що перекладаються з англійської мови. Райзберг наголошує, що англійський термін *management* є вужчим за смислом, ніж його частий український переклад управління, та відноситься до адміністративного керівництва, в той час як на позначення ширших управлінських процесів використовуються слова *government*, *controlling*, *steering* [64]. Анатолій Рачинській підтримує таку точку зору, тому в його інтерпретації стратегічне управління - це діяльність, спрямована на досягнення чітко визначених цілей, тоді як поняття стратегічний менеджмент стосується характеристики специфіки людської діяльності у різних сферах суспільної діяльності [45].

Обидва терміни є первинно притаманними організаціям комерційного й підприємницького типу, і разом з тим, з активним розвитком та професіоналізацією громадського сектору, що адаптують корпоративні методи управління до своїх реалій, ці терміни починають використовуватись і по



відношенню до некомерційних організацій. В цій роботі пропонується вживати термін управління, оскільки його значення не обмежується специфічною сферою діяльності, а є достатньо широким в контексті теми даного дослідження.

Невід'ємною частиною стратегічного управління є саме слово стратегія. Етимологічний словник англійської мови зазначає, що слово стратегія, *strategy*, походить від протоіндоєвропейського кореня *stere-*, що означає поширювати, та *ag-*, що означає вести, рухати вперед. Первинно стратегія застосовувалась у військовій сфері, проте з 1887 року поширилась і на інші сфери життя. Олександр Шубін визначає три класифікаційні ознаки, за якими визначення поняття стратегії відрізняються у вітчизняній та закордонній літературі:

1. Стратегія як програма, план, напрямок (М. Альберт, У. Бреддик, К. Личко, М. Мескон, Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдинов, А. Чандлер). Шубін стверджує, що в даній категорії найточніше відображає сутність стратегії визначення А. Томпсона і Дж. Стрикленда, які визначають стратегію як план управління підприємством, тому що стратегія є більшою мірою категорією менеджменту.

2. Стратегія як дія, діяльність (Б. Карлофф, А. Хринюк, Н. Еріашвілі). У такому дискурсі важливе трактування поняття діяльність, яке має філософське трактування, «діяльність – єдність опредмечування і розпредмечування, безупинно переходить з форми діючої спроможності у форму предметного перевтілення і навпаки» [70]. Таким чином стратегія – це поєднання аналізу та синтезу дій, що проходять етапи дослідження, створення та реалізації стратегії, в яких спочатку елементи об'єднують для створення стратегії, а потім розкладають на частини для її реалізації..

3. Стратегія як засіб (Анікеєв, Пушкар, Тридед). У цьому дискурсі стратегія – це спосіб реалізації інтересів організації, поєднання ресурсів на навиків, щоб досягнути бажаної цілі [70].

Сам Шубін пропонує інтегроване визначення поняття «стратегія – це напрямок діяльності підприємства, заснований на сполучення ресурсів і компетенції організації, що має на меті одержання конкурентних переваг на ринку» [70].

Таким чином, розуміємо, що трактування стратегії неможливе лише з однієї точки зору, водночас маючи різні аспекти, стратегія задає напрям руху.

Створення стратегії включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. Так, Портер зазначає, що дія є стратегічною, коли вона створює можливості для організації бути кращою, ніж конкуренти, і коли ця конкурентна перевага є сталою [4]. Підхід конкурентних сил підкреслює важливість зовнішніх факторів, а саме позиціонування організацією себе на ринку. Він фокусується на п'яти елементах, які впливають на стратегію в певній сфері: вхідні бар'єри, загроза появи продуктів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада споживачів та рівень конкурентної боротьби. Ігор Ансофф, один із перших теоретиків стратегічного управління, стверджує, що система стратегічного планування не передбачає того, що майбутнє обов'язково має бути кращим за минуле, а також відкидає твердження, що майбутнє можна передбачити методом екстраполяції. Тому першим кроком стратегічного управління має бути аналіз перспектив фірми, мета якого – виявити тенденції, небезпеки, можливості, а також окремі «надзвичайні» ситуації, які можуть змінити ці тенденції [23].

Едіт Пенроуз, натомість, розглядає стратегію з погляду внутрішньо організаційних факторів, який можна узагальнити терміном ресурсний підхід. Ресурси включають в себе не лише матеріальні речі, але також і навички, зв'язки між людьми та системами в організації. Важливим для організацій є вміння ефективно поєднувати різні види ресурсів, що сучасні дослідники називають компетентностями організації [21].

Всередині управлінської підсистеми важливою є різниця між стратегічним та операційним управлінням. Завданнями стратегічного управління є окреслити та спричинити стратегічні зміни в організації, збудувати архітектуру організації, яка б привела до стратегічних змін, обрати та розвинути осіб (працівників та управлінців), які вмотивовані та здатні втілювати стратегічні зміни. Стратегічне управління сконцентоване на створенні стратегічного становища, яке забезпечить майбутню життєздатність організації в екосистемі, в той час як операційне управління сконцентоване на використанні поточного стратегічного

становища для досягнення цілей організації. Основним завданням операційного менеджменту є встановлення та забезпечення рівнів продуктивності організації, які найбільше сприятимуть цілям організації [18]. Нижче наведені приклади порівняльних таблиць операційного та стратегічного управліннь.

Таблиця 1.1

### Характеристика основних відмінностей поточного («регулярного») менеджменту та стратегічного управління

Характеристика	«Регулярний» менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному — поточне, стратегічне — другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне — інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники — один із ресурсів організації	Робітники — найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Джерело: [69].

О. Берданова та В. Вакуленко пропонують порівняння основних особливостей поточного та стратегічного управління в контексті дослідження стратегії місцевого розвитку:

Таблиця 1.2

### Особливості стратегічного та оперативного управління

Ключові характеристики управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
1. Призначення (міся) управління	Життєзабезпечення території, підтримання рівня її розвитку	Розвиток території в довгостроковій перспективі за допомогою формування динамічного балансу із зовнішнім середовищем
2. Основне спрямування управління	Погляд всередину території, пошук шляхів більш ефективного використання місцевих ресурсів	Погляд назовні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування змін у

## Продовження таблиці 1.2

		зовнішньому середовищі та адаптація до них
3. Врахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективи	Орієнтація на довгострокову перспективу
4. Основні чинники побудови систем управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка, технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
5. Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність і джерело благополуччя
6. Оцінка ефективності діяльності та управління	Ефективність визначається через раціональність використання місцевого потенціалу	Ефективність виражається в тому, наскільки своєчасно територія може реагувати на нові виклики і змінюватися залежно від них

Джерело: [57].

Проаналізувавши таблиці, можна визначити наступні принципи стратегічного управління:

- 1) Система цілей орієнтована на довгострокову перспективу.
- 2) Взаємодія із зовнішнім середовищем, адаптація до змін у зовнішньому середовищі.
- 3) Люди та інші нематеріальні ресурси як основний капітал організації.

Гарафонова, в свою чергу, визначила такі принципи стратегічного управління:

- 1) принцип перспективності, тобто зорієнтованості на довгострокову перспективу.
- 2) принцип пріоритетності – дотримання обраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам;
- 3) принцип реалізації – поставлені цілі та орієнтири відповідають наявним у компанії ресурсам (матеріальним, фінансовим, технологічним, інформаційним тощо) та зовнішньому середовищу;
- 4) принцип поетапності та циклічності – вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньо- і короткострокових ініціатив.
- 5) принцип комплексності полягає – всеохоплюючий аналіз та облік
- 6) інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [26].

Процес стратегічного управління складається з трьох етапів: формування стратегії, втілення стратегії та її оцінка. Формування стратегії передбачає опис бачення та місії, визначення зовнішніх можливостей та загроз, а також внутрішніх сильних та слабких сторін, встановлення довготривалих цілей, створення альтернативних стратегій і вибір тих, які організація буде втілювати. Втілення стратегії вимагає встановлення цілей на рік, розробку політик, мотивацію працівників, а також призначення ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Реалізація передбачає також створення культури всередині організації, що буде сприяти підтримці стратегії, визначення ефективної організаційної структури, підготовку бюджетів, розвиток інформаційних систем та прив'язку винагороди до ефективності діяльності організації. Оцінка стратегії є останнім етапом стратегічного управління. Цей етап є першочерговим для розуміння того, чи ефективною є обрана стратегія. Усі стратегії зазнають змін під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, а отже їх оцінка та перегляд дають необхідну інформацію для цих змін. Три основні дії для оцінки стратегії передбачають наступне:

- 1) перегляд зовнішніх та внутрішніх факторів, що стали основою для поточної стратегії;
- 2) вимірювання ефективності;
- 3) внесення коректив [6].

Ефективне стратегічне управління є динамічним процесом, який поєднує використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів для досягнення попередньо визначених цілей організації. Основною метою стратегічного управління повинне бути узгодження із програмною діяльністю організації, а ефективність цього підходу повинна вимірюватись результатами, яких досягли люди з точки зору їх продуктивності.

## **1.2. Характеристика поняття інклюзивний освітній простір**

Інклюзивна освіта як новий соціальний та освітній феномен стала предметом багатьох теоретичних та практичних досліджень. В результаті цього

виникла потреба дослідження інклюзивного освітнього простору як основного елемента для реалізації принципів інклюзивної освіти. Враховуючи плюралізм розуміння цих понять, терміни освітній простір та інклюзивний освітній простір потребують ретельного уточнення.

На основі робіт Беккер, Журавчик, Леонової, Погребової, Плоткіна, Пономарьова, Хуторського, Чумічової, Редько, Ясвіна можна виділити наступні інтерпретації поняття освітній простір:

- Структурна система педагогічних факторів та умов становлення особистості.
- Існуюче в соціумі місце, де суб'єктивно створюються множинні відносини та зв'язки і здійснюються спеціальні види діяльності різних систем, пов'язаних з розвитком індивіда та його соціалізацією, а також формуються найбільш важливі, соціально затребувані компетенції. В той же час, важливо розуміти, що освітня діяльність не обов'язково обмежується закладами освіти. Так, Г. Лактіонова стверджує, що поняття освітній простір можна використовувати в ситуаціях надання освітніх, культурних, інформаційних, соціальних послуг при наявності потенціалу суб'єктів освітньої та просвітницької діяльності [66].
- Цілісна інтегративна одиниця суспільства та світового освітнього простору, нормативно або хаотично структурована, яка має свою систему координат, що визначають можливості для саморозвитку та зміни особистості на різних етапах її становлення.
- Цілісна освіта, яка складається з взаємозалежних ліній-просторів, рівнів, пластів, середовищ соціально-освітніх ситуацій, які забезпечують вияв активності, ініціативності, творчості, потенційних можливостей в процесі суб'єкт-суб'єктних і суб'єкт-об'єктних відносин, де середовище є елементом простору.
- Система ієрархічних взаємопов'язаних компонентів, кожний із яких має свою специфіку, яка визначається змістом та рівнем складності педагогічних завдань, що вирішуються в цьому секторі освітнього простору [54].

Цимбалару влучно пише, що «...освітній простір – педагогічний феномен зустрічі та взаємодії людини з оточуючими її елементами-носіями культури (освітнім середовищем), в результаті чого відбувається їх осмислення та пізнання» [65].

Неодноразово компонентами освітнього простору називають середовище. Наприклад, Г. Шевелева виокремлює навчальне середовище, інформаційне середовище, соціальне середовище, внутрішнє середовище в структурі освітнього простору вищого навчального закладу [66]. Уявлення про середовище має здебільшого однорідний дискурс. Зокрема, системно-екологічний підхід трактує середовище як «...системне об'єднання сукупності різноманітних факторів, які взаємодіють один з одним та утворюють сукупність системного характеру» [35]. У педагогіці поняття освітнє середовище використовують на позначення «...системи впливів і умов формування особистості, а також можливості для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні» [35]. Таким чином, середовище є надважливим елементом у процесі становлення особистості. Тим не менше, в процесі взаємодії середовища та людини потрібне чітке управління задля використання потенціалу, а також ефективної комунікації та процесу самовираження всіх його учасників.

Еволюція термінології в контексті інклюзивної освіти, якою ми її бачимо зараз, пройшла декілька важливих етапів:

- Нормалізація (normalization) означає, що інвалідність перестає бути причиною сегрегації групи людей від основної частини суспільства. Термін «нормалізація» також може бути використаний для означення спроби усунути термінологію, що вже якийсь час вважається образливою та недоречною.
- Мейнстрім (mainstreaming) часто вживається як заміник терміну «інтеграція». Мейнстрім відноситься до вибіркового розміщення учнів з інвалідністю в один або більше типових класів. Однак учні повинні довести, що вони мають здатність встигати за темпом роботи, який притаманний типовому класу.

- Інтеграція (integration) – заохочення більш широкої участі учнів, які мають бар'єри у навчанні та розвитку, до навчального процесу для того, щоб взаємодіяти з однолітками. В такому форматі не робиться спроба адаптувати навчальний план, або ж змінити систему освіти задля значущої участі. Натомість окремі групи дітей, що потребують допомоги, забирають з типового класу для навчання в спеціальному класі зі спеціальним вчителем.
- Інклюзивна освіта (inclusive education) фокусується на підтримці всіх учнів, освітян та системи для задоволення максимальної кількості навчальних потреб. Вона має на меті збільшити рівень залучення та зменшити вплив перешкод у навчальному процесі. Інклюзивна освіта передбачає радикальну зміну школи у таких вимірах: навчальному плані, оцінюванні та педагогіці. Вона наголошує на подоланні бар'єрів в системі щоб допомогти всім учням розвинути їхній потенціал на повну.
- Повна інклюзія (full inclusion) означає, що учні незалежно від ступеню інвалідності повноцінно присутні в звичайному навчальному середовищі на постійній основі [7].

В сучасному контексті термін інклюзивна освіта замінив термін інтеграція, де концепція інтеграції мала на меті пристосування дитини до середовища (здебільшого школи), в той час як інклюзія має на меті адаптацію середовища для задоволення потреб існуючих та потенційних учнів. Однак така відмінність не завжди є видимою на практиці. Деякі науковці стверджують, що зміна термінології відображає зсув порядку денного від потреб до прав, або що інтеграція може розглядатись як політико-нейтральна і бути своєрідним видом надання сервісу, а інклюзія має сильне ідеологічне підґрунтя [19].

Як зазначає Т. Г. Зубарева, інклюзивне освітнє середовище – це таке середовище, що базується на ціннісній системі, комплексно підходить до розвитку особистості з особливими освітніми потребами та залучає необхідні ресурси, що спрямовані на реалізацію індивідуальних освітніх стратегій. В той же час інклюзивне середовище має бути гнучким для того, щоб пристосовуватись до індивідуальних потреб різних категорій учнів. Ці



пристосування стосуються як модернізації всієї освітньої системи, так і спрямованості на розвиток стосунків та впровадженні індивідуального підходу. Кузава І. Б. доречно стверджує, що інклюзивне освітнє середовище підвищує почуття власної гідності та впевненості у дітей, яким необхідна корекція психофізичного розвитку [35].

До основних ознак інклюзивного середовища можна віднести наступні:

1) ціннісне системне ставлення до навчання та розвитку особистості осіб з особливими освітніми потребами та наявність ресурсного забезпечення для його втілення;

2) визначення та реалізація філософії інклюзії, а також ролі освітнього закладу у розвитку інклюзивної діяльності;

3) задоволення освітніх потреб дітей з психофізичними порушеннями з врахуванням інтересів їх здорових однолітків;

4) створення умов для організації безбар'єрного освітнього процесу з врахуванням особливих потреб осіб, які потребують корекції психофізичного розвитку;

5) створення індивідуальних навчальних програм з врахуванням освітніх особливостей та можливостей для здобуття загального рівня освіти;

6) співтворення інклюзивного середовища всіма учасниками освітнього процесу;

7) система діяльності психолого-медико-педагогічних консультацій на базі навчально-виховного закладу за наявності відповідних фахівців, що відіграє важливу роль в освітньому супроводі дитини із психофізичними порушеннями [35].

Сімаєва та Хітрюк визначають інклюзивний освітній простір як інтегровану одиницю суспільного простору, представлену системою структурних компонентів та блоків, які визначають специфіку її вмісту, в якому в доступному для кожного учасника форматі реалізуються освітні та міжособистісні відносини, забезпечуються можливості особистісного і суспільного розвитку, соціалізації,

саморозвитку. До принципів організації інклюзивного освітнього простору вони включають:

- соціалізацію як складову освітнього процесу, а також як результат цього, принцип індивідуалізації і персоніфікації освітнього простору (організація інклюзивного освітнього простору з врахуванням особливостей та потреб кожного учня);
- принцип цілісного супроводу суб'єктів інклюзивного освітнього простору (результат домовленої спільної діяльності групи супроводу дитини: педагоги, педагоги-психологи, батьки, вчителі-дефектологи та ін.);
- принцип ціннісного та толерантного ставлення до суб'єктів освітнього процесу, їхня діяльність в умовах інклюзивного освітнього простору [54].

Отже, освітній простір – це комплексне поняття, яке включає в себе систему середовищ та педагогічних підходів для пізнання та розвитку компетенцій суб'єктами освітнього процесу. Інклюзивний освітній простір має на меті створити таку систему середовищ, яка спрямована на зміни у суспільстві, зокрема на включення суб'єктів з інвалідністю до активних процесів суспільної діяльності. Важливою тезою для нашої роботи є широке розуміння поняття освітнього простору, яке поширюється не лише на акредитовані заклади освіти, а й на будь-які місця, де освітній процес відбувається за певним алгоритмом.

### **1.3. Навчання протягом життя як соціальна інклюзія**

Дві концепції, що набирають вагу в освіті, – це соціальна інклюзія, яка сягає далеко за межі освіти для людей з інвалідністю до рівноправної участі в освітніх процесах всіма соціальними групами, та права людини, що є основою розвитку першої концепції. В умовах активної трансформації суспільства на основі цілей сталого розвитку та поступового включення різних груп до суспільного життя бачимо, що освіта відіграє роль медіатора та відкриває можливості для соціальної єдності в цілому. Як наслідок, вважаємо за необхідне дослідити поняття навчання протягом життя як один із ключових елементів соціальної інклюзії.

У науковій літературі зустрічаються різні терміни на позначення освітнього процесу, що здійснюється поза традиційними навчальними інституціями у віці, старшому за 24 роки. Серед науковців немає консенсусу щодо однорідності термінів «навчання протягом життя», «освіта протягом життя» та інших, більшість відмінностей базуються на неспівпадінні трактувань мовних елементів. Саттон, наприклад, пропонує розглядати такі терміни, як спектр: від освіти протягом життя (lifelong education), навчання протягом життя (lifelong learning), повторюваної освіти (recurrent education) до тривалої освіти (continuing education). Бошиєр, натомість, стверджує, що термін навчання протягом життя є певною мірою регресивним, порівняно з терміном освіта протягом життя, оскільки дискурс навчання протягом життя робить соціальний стан, а також нерівність, невидимими. Цікавим є розрізнення Кірпала між освітою протягом життя близького майбутнього та культурним навчанням протягом життя, що є обов'язковим елементом традиційних суспільств. Останнє асоціюється з релігією та ритуалами, які протиставляються викликам сучасного суспільства, в якому навчання протягом життя втілює глобальний гуманізм. З такого погляду освіта протягом життя, що є відносно новою концепцією, ставить під загрозу культурне навчання протягом життя, що існувало задовго до цього. Однак вже ця точка зору нашою на думку, що навчання протягом життя, завойовуючи власний концептуальний простір, існувало як елемент інших понять [12]. В цій роботі не вважаємо за необхідність брати до уваги лінгвістичні відмінності, натомість пропонуємо вживати терміни освіта протягом життя, неперервна освіта та навчання протягом життя взаємозамінно.

З середини-кінця 1970-их серед політиків індустріалізованих країн зростав інтерес до розвитку можливостей навчання протягом життя. Таке зацікавлення розвинулось з дискурсу, в якому освіта протягом життя є умовою рівності та ліберальних форм демократичного громадянства. Міжнародні організації, уряди країн, роботодавці та профспілкові організації, а також ті, хто були залучені до роботи з дорослими, підтримали такий порядок денний [12]. Водночас, в сучасному світі цей дискурс не обмежується посиленням освіти для підвищення

професійної кваліфікації дорослих. Навчання протягом життя широко використовується для включення соціальних аспектів у порядок денний. Бідність, наприклад, перешкоджає повноцінній партисипації в суспільстві, проживання в неблагополучних місцевостях впливає на шанси жителів рухатись вверх соціальною драбиною. Також багато розмов ведеться щодо тих груп населення, які не мають доступу до інформації та технологій. Зокрема, йдеться про людей з інвалідністю, старших людей, етнічних меншин, біженців тощо [9]. Таким чином, навчання протягом життя часто пов'язують з поняттям суспільства, що навчається, тобто такого, що створює можливості для максимальної кількості його членів. Такий порядок денний сприяє громадянській освіті, створює простір для ширшої партисипації та підкреслює важливість навчання для економічного зростання, при цьому визнаючи важливість особистого вибору та розвитку [12]. В підсумку пропонуємо визначення Лук'янової, яке влучно ілюструє вищезгадані тези: «...неперервна освіта – це процес особистісного, соціального та професійного розвитку людини впродовж її життя, що реалізується з метою поліпшення якості життя як окремого індивіда, так і суспільства загалом» [38].

З навчання протягом життя пов'язують термін соціальна інклюзія, або соціальне включення. Поняття використовують доволі вільно, посилаючись на процеси, де бідні, маргіналізовані, дівчата із сільської місцевості, непрацевлаштована молодь або інші соціально-незахищені категорії отримують доступ до навчання, або мають змогу презентувати себе на ринку праці. Акценти ставлять на соціальній інтеграції, якої можна досягнути шляхом участі, незалежно від значної нерівності в плані гендеру, соціально-економічного статусу чи етнічності. Цей термін протиставляється терміну соціальне виключення.

Існує безліч випадків відображення філософії навчання протягом життя в політиках країн та їх об'єднань. Наприклад, оскільки навчання протягом життя вважають необхідною умовою економічного розвитку, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що об'єднує 35 країн світу, прийняла ряд

політик, в яких дала необхідні визначення та окреслила стратегію програм навчання протягом життя. ОЕСР стверджує, що такі програми необхідно пристосовувати, щоб відповідати всім навчальним потребам. Для імплементації необхідно створити більш зрозумілі підходи, щоб навчання стало широкодоступним для всіх людей працюючого віку. В той час як передбачається залученість всіх дорослих, політики фокусуються на тих, хто «поза межами», спонукаючи усунути бар'єри та мінімізувати перешкоди. До категорії найбільш потребуючих відносяться ті, кому за п'ятдесят, малоосвічені, іммігранти, найменш освічені, ті, хто довгий час безробітний, працівники середнього та малого бізнесу, працівники робочого класу, люди корінних національностей, люди з інвалідністю та ті, хто проживають в сільській місцевості. В центрі навчання ОЕСР ставить індивіда, затверджуючи цінність людини вище, ніж будь-яку іншу. Це означає, що попри ймовірність залученості всіх дорослих до процесу навчання, індивідуальні потреби та стилі мають братися до уваги. Незважаючи на офіційні документи критики заявляють, що насправді економіка ставиться вище за суспільство, оскільки цільова аудиторія навчання протягом життя визначається дорослими віком між 25 та 64, тобто лише працездатним віком, залишаючи за межею тих, хто вже не має змоги працювати. Такі обмеження суперечать поняттю соціальна інклюзія [22].

З іншого боку, в науковому дискурсі присутній критичний погляд на соціальну інклюзію та навчання протягом життя, як можливість її втілення. Існує думка, згідно з якою усунення соціального виключення практично неможливе. Неможливо говорити про відмінності в стані гомогенності, про рівність без нерівності, нормальну поведінку без відхилень, або освіченість без розуміння того, що таке бути неосвіченим. Більше того, прагнення промоції соціальної інклюзії збільшує усвідомлення про відмінності та соціальне виключення [9]. Погоджуємось з таким критичним поглядом та додаємо, що створення можливостей для усіх є неможливим, оскільки не всі хочуть бути включеними в суспільні процеси, однак не варто розглядати це як виключення, або протиставлення інклюзії. Тому формулювання «усі» вважаємо недоречним,

натомість формулювання «максимальна кількість людей» нейтральною альтернативою.

Неперервну освіту можна поділити на три складові, що різняться за цілями:

- 1) додаткова професійна освіта, яка сприяє підвищенню кваліфікації працівників в умовах ринкової економіки. Цільовою аудиторією є соціально адаптована частина населення, що поступово отримує освіту на всіх її рівнях.
- 2) друга частина надає можливість різним групам суспільства адаптуватись до нестабільних умов життя. Сюди належать соціальні та професійні групи, які потребують підтримки в реабілітації та адаптації до швидкозмінного середовища, а також ті, хто не має доступу до формальної професійної освіти, через що є в зоні ризику соціального виключення.
- 3) третя складова створює можливості для забезпечення різних індивідуальних освітніх потреб, наприклад, мовну підготовку, отримання психологічних, культурологічних та інших знань, комунікативних навичок, спеціальних умінь тощо [55].

Традиційні форми освіти не можуть задовольнити незліченну кількість запитів, що існують в суспільстві. Тому поряд із концепцією навчання протягом життя існує інша - навчання шириною в життя, що часто інтегрується в першу. Навчання шириною в життя ставить акцент та різноманітні видів освіти: формальній, неформальній, інформальній, що можуть існувати паралельно в діяльності людини [55]. Наукове середовище безперечно сходиться на думці, що освіта протягом життя об'єднує усі типи навчання: формальне, неформальне та інформальне в усі вікові періоди: дітей дошкільного, шкільного віку, підлітків, дорослих, людей похилого віку [28]. Візьмемо до прикладу визначення форм освіти, представлені ЮНЕСКО:

- формальна освіта здійснюється в навчальних закладах та установах освіти, спрямована на одержання або зміну освітнього рівня та/або кваліфікації згідно з визначеними освітньо-професійними програмами і термінами навчання, заходами державної атестації, що підтверджується наданням відповідних документів;

- неформальна освіта – здійснюється в освітніх установах або громадських організаціях (клубах, гуртках), під час індивідуальних занять з репетитором, тренером й зазвичай не підтверджується наданням документа.;
- інформальна освіта – неофіційна, самоорганізована (самоосвіта), індивідуальна пізнавальна діяльність (життєвий, соціальний досвід) [38].

Вважаємо за необхідне детальніше розглянути неформальну освіту, як важливу складову соціальної інклюзії, а також як невід’ємну частину даної роботи. Розроблені Радою Європи документи визначають такі ознаки неформального навчання:

- добровільне;
- доступне кожному;
- набувається в різних місцях і в різних ситуаціях;
- процес навчання пов’язаний з педагогічними цілями;
- доповнює інші складові частини навчання протягом усього життя, зокрема формальне навчання;
- дає перевагу компетенціям, які придбані активною участю в діяльності, повсякденному житті;
- спирається на досвід і дію і прагне до задоволення потреб учасників [60].

О.П. Кивлюк стверджує, що неформальна освіта є невід’ємною складовою освіти та необхідною умовою сталого розвитку суспільства взагалі. «Неформальна освіта є більш гнучкою та різноманітною складовою системи lifelong learning, якій характерна висока ефективність, що обумовлюється: мотивацією, цілеспрямованістю, індивідуалізацією, цілепокликанням, гнучкою системою фінансування тощо» [33]. Неформальна освіта відіграє важливу роль в житті осіб з інвалідністю, особливо дорослих, більшість з яких безперечно залишається за межами активного суспільного життя, а також залученості в новітні процеси розвитку інклюзивної освіти. Дорослі люди з інвалідністю мають ряд перешкод, що стримують їх від активної партисипації в суспільстві: фізичні (недоступність довколишнього простору), психологічні (роками

сформована недооцінка своєї особистості), соціальні (уміння взаємодіяти з широкими колами в суспільстві, здатність відстояти свої права), освітні (прогалини в навчанні), морально-вольові (бажання навчатись) [36]. Гнучкість концепції навчання протягом життя створює для людей з інвалідністю можливість навчатись, підвищувати свої професійні навички, розвиватись емоційно та інтелектуально і долучатись до соціально-громадської активності в будь-якій формі, зокрема дистанційно через онлайн платформи.

Отже, в світовому дискурсі безперечно існує консенсус щодо необхідності навчання протягом життя як важливої частини соціальної інклюзії. В усіх своїх формах та проявах навчання протягом життя інкорпорується в максимальну кількість сфер життєдіяльності людини, що дає змогу назвати його одним із універсальних засобів боротьби з соціальним виключенням. Однак не варто забувати, що досягнення повної соціальної інклюзії є відносним твердженням, адже навіть якщо немає прямого виключення, не всі представники суспільних верств мають бажання бути активно включеними в суспільну діяльність. Таким чином, навчання протягом життя в індивідуальному контексті відбувається безперервно впродовж всього життєвого шляху людини, в той час як в широкому соціальному контексті лише там, де є вольовий стимул до цього.

В першому підрозділі було розглянуто різницю між поняттями стратегічне управління та стратегічний менеджмент, визначено, що перше має ширшу семантичну складову, тому воно стало основним поняттям цієї роботи; розглянуто стратегію в трьох її вимірах: стратегія як план, стратегія як діяльність, стратегія як засіб; описано зовнішній та внутрішній (або ресурсний) підхід до стратегічного управління; визначено основну відмінність між стратегічним управлінням та операційним управлінням, перше з яких орієнтоване на довгу перспективу, а центральним елементом в ньому є люди, друге ж орієнтоване на короткострокову перспективу, а центральним елементом є процеси; стисло описано етапи стратегічного управління, яке складається з формування стратегії, її втілення та оцінки.



В другому підрозділі було проаналізовано розмаїття визначень поняття освітній простір, який може стосуватись не лише формальних закладів освіти; визначено, що елементом освітнього простору є середовище, що є сукупністю різних факторів, які взаємодіють між собою і здійснюють вплив на суб'єктів та об'єктів навчального процесу; описано еволюцію термінології в інклюзивній освіті від нормалізації до повної інклюзії; визначено складові інклюзивного освітнього середовища як елемента інклюзивного освітнього простору та принципи інклюзивного освітнього простору, до яких належить соціалізація, принцип цілісного супроводу та принцип ціннісного ставлення.

В третьому підрозділі було розглянуто неоднозначність термінології поняття навчання протягом життя; описано роль цього поняття в розвитку соціальної інклюзії; проаналізовано втілення філософії навчання протягом життя в політиках на прикладі Організації економічного співробітництва та розвитку; визначено критичний погляд на досягнення соціальної інклюзії в суспільстві, при якій неможливе повне залучення всіх груп суспільства; окреслено складові неформальної освіти, а також її форми: формальну, неформальну, інформальну; розглянуто важливість неформальної освіти в контексті подолання соціального виключення та в контексті даної роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІНКЛЮЗИВНИХ ОСВІТНІХ ПРОСТОРІВ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Тенденції розвитку інклюзивних освітніх просторів в Україні

Законом України «Про освіту» визначено поняття «інклюзивне освітнє середовище – це сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їхніх потреб та можливостей» [30], а визначення видів освіти описані таким чином:

«Стаття 8.2 Формальна освіта - це освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою.

Стаття 8.3. Неформальна освіта - це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

Стаття 8.4. Інформальна освіта (самоосвіта) - це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям» [30].

З початку 21 століття інклюзія в українських школах впроваджувалась на рівні експериментальних проектів, зокрема за підтримки Канади. Це дало підґрунтя для створення мережі зацікавлених у просуванні та адвокації інклюзивної освіти на державному рівні. У грудні 2015 року Україна ратифікувала статтю 24 Конвенції ООН про права людей з інвалідністю, в якій йдеться про створення інклюзивної моделі освіти, де кожен учасник навчального процесу буде рівним відповідно до своїх потреб та можливостей. У 2017 році було підписано зміни до закону, який фактично розпочав впровадження

інклюзивної освіти. За даними Міністерства освіти і науки України, у 2018-2019 навчальних роках середню освіту в закладах здобували 11 866 учнів в інклюзивних класах, 6 230 учнів в спеціальних класах, 37 787 учнів в спеціальних школах, 12 115 учнів з особливими освітніми потребами на індивідуальній формі навчання. У 2016-2017 навчальних роках 4180 дітей здобували освіту в інклюзивних класах, це свідчить про те, що за 3 роки цей показник збільшився в 2,8 рази. Також зросла кількість дітей в спеціальних класах з 5669 в 2016-2017 навчальному році до 6230 в 2018-2019 навчальному році. Натомість кількість дітей в спеціальних школах зменшилась порівняно з 2016-2017 навчальними роками [31].

Таблиця 2.1

### Інклюзивне навчання. Статистичні дані

Показник	2016-2017 н.р	2017-2018 н.р.	2018-2019 н.р.	2018-2019 н.р. у % до 2016-2017 н.р.
Кількість учнів в інклюзивних класах	4 180	7 179	11 866	283,9
Кількість шкіл з інклюзивним навчанням	1 518	2 620	3 790	249,7
Кількість класів з інклюзивним навчанням	2 715	5 033	8 417	310
Кількість спеціальних класів	490	557	577	117,8
Кількість учнів в спеціальних класах	5 669	5618	6 230	109,9
Кількість спеціальних шкіл	333	333	325	97,6
Кількість учнів в спеціальних школах	39 596	39 427	37 787	95,4

Джерело: Складено за матеріалами МОН [31].

В Україні розпочалась реформа середньої школи під назвою Нова українська школа, що має на меті розвивати нову особистість, інноватора, який йде в ногу з часом та підсилює спроможність своєї держави на світовому рівні. Нова українська школа також сповідує принципи інклюзії: «У Новій школі буде

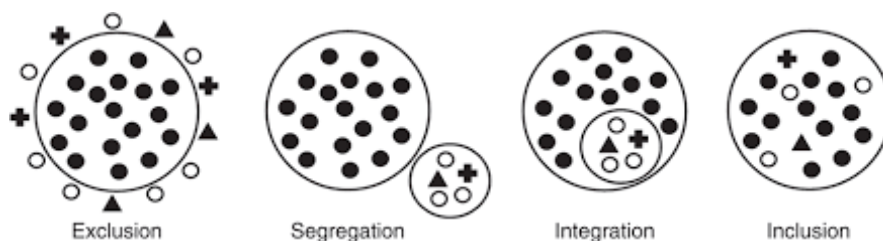
заохочуватися інклюзивна освіта. Для учнів з особливими потребами буде створено умови для навчання спільно з однолітками. Для таких дітей буде запроваджено індивідуальні програми розвитку, зокрема корекційно-реабілітаційні заходи, психолого-педагогічний супровід і необхідні засоби навчання» [40].

Тим не менше, формальна інклюзивна освіта в Україні робить лише перші кроки для запуску процесу усвідомлення поняття інклюзії в суспільстві. Вищезазначені цифри є малим відсотком від кількості тих, хто міг би бути учасником цього процесу. Так, за даними Державної служби статистики, станом на 01.01.2018 в Україні було 159 044 дитини з інвалідністю [29]. Варто зазначити, що інвалідність не завжди включає в себе видимі ознаки, однак інклюзивне навчання передбачає залучення дітей з особливими освітніми потребами, які не завжди підпадають під категорію інвалідності та число яких можна лише спрогнозувати.

Більше того, питання з спеціальними класами та спеціальними закладами має місце для дискусії в суспільстві. Спеціальні заклади працюють за форматом сегрегації (Рис.1): повного виключення дітей з особливими освітніми потребами від загального освітнього простору, часто такі діти живуть в закладах інтернатного типу та майже не мають можливостей для взаємодії з нормотиповими дітьми. З іншого боку, в таких закладах діти мають можливість отримувати спеціалізовану під їхні потреби освіту та йти в ногу з більшістю своїх однолітків. Після закінчення спеціалізованих шкіл такі діти зовсім не готові до життя в соціумі, а люди довкола, які не звикли бачити дітей з особливими освітніми потребами, або дітей з інвалідністю, з обережністю та іноді страхом тримаються осторонь.

Спеціальні класи працюють за форматом інтеграції (Рис. 1): включення в суспільні процеси, проте кожен в ньому має місце в своїй соціальній групі. Такий формат дозволяє бачити дітей з особливими освітніми потребами, однак брак взаємодії та знань про них може спричинити такі процеси, як булінг чи

знування, що в свою чергу призводить до психологічних травм та зовсім не сприяє активному включенню в суспільство.



**Рис. 2.1. Чотири типи розмаїття в середовищі. Джерело [5].**

Інше питання, що постає в контексті формальної освіти, – здобуття вищої та професійно-технічної освіти. Процеси, що розпочались декілька років тому в ланці середньої освіти мають на меті поступово впроваджувати цінності інклюзії. Однак цей процес триватиме ще десятки років, щоб охопити велику частину нашого суспільства. Впровадження Нової української школи передбачене на роки, перші випускники якої завершать навчання у 2029 році. З іншого боку, за даними Державної служби статистики, станом на 01.01.2018 року в Україні було 2 635 591 людина з інвалідністю [29]. Повертаючись до концепції навчання протягом життя, що розвивається в світі, неформальна та інформальна освіта приходять на допомогу формальній освіті та мають ресурс для підтримки розвитку інклюзії в суспільстві, допоки формальна освіта почне давати глобальні кількісні результати. Більше того, неформальна та інформальна освіта орієнтуються не лише на дітей чи молодь, а й також на категорію 35+, що, за законодавством України, обмежує категорію «молодь».

З еволюцією розуміння «інвалідності», змінюється й видимість таких людей у публічному просторі. Після аналізу таких краудфандингових платформ, як Спільнокошт, або GoF, де люди можуть подавати свої проекти та робити внески на ті проекти, що є близькими їм, можна зробити висновок, що в суспільстві з'являється запит на створення інклюзивних освітніх просторів. На платформі GoF, наприклад, що спеціалізується на освітніх ініціативах, розміщено дев'ять проектів на базі шкіл, що мають на мені розвивати інклюзивний освітній простір за межами формального навчання. Такі ініціативи охоплюють логопедичні

кімнати, творчі майстерні, театральні гуртки та дослідницькі кімнати. Географія проектів – східна, центральна та південна України. Серед дев'яти проектів три отримали повне фінансування, чотири – часткове, та ще два не змогли зібрати необхідної суми [15]. Платформа Спільнокошт об'єднує проекти різних спрямувань, тому серед запропонованих ініціатив знайшлось лише три, що мають на меті розвивати інклюзивні освітні простори: два проекти в процесі збору коштів, інший не отримав необхідного фінансування. Перші два проекти ініційовані громадами з селища, або ОТГ Закарпатської та Вінницької областей, що вказує на розвиток спроможності децентралізованих спільнот, а також затребуваність інклюзії не лише в обласних центрах [56].

Серед вже існуючих проектів є ініціативи, що реалізуються громадськими організаціями зацікавленими в розвитку інклюзії. Переважно це активні батьки дітей з інвалідністю, що бачать необхідність взаємодії своїх дітей з суспільством для руйнування стереотипів та полегшення життя цих дітей в дорослому віці. Одна із таких ініціатив запроваджена ГО «Ми-особливі», що зареєстрована в Білій Церкві. Спільнота батьків створила інклюзивний простір у позашкільній, де діти мають змогу системно займатись спортивними активностями, різного виду терапією та взаємодіяти в межах літніх таборів [32].

Багато громадських організацій, що розвивають неформальну освіту намагаються створити інклюзивний простір та залучати людей з інвалідністю в межах своїх компетенцій на базі молодіжних центрів, будинків культури та інших неформальних майданчиків, що існують в просторах міст та сіл. В таких ініціатив існує виклик – створити безбар'єрний простір, адже більшість будівель в Україні сконструйовані не за правилами універсального дизайну. І разом з тим, інклюзивний освітній простір не є основним напрямком їхньої роботи, як результат, він стає похідним та ситуативним, в залежності від спроможності в конкретний момент діяльності організації.

Останніми роками бібліотечні системи по всій Україні все частіше говорять про важливість співпраці з громадськими організаціями, ініціативами для розвитку системи бібліотек. Проблема занепаду багатьох бібліотек-філій полягає

у затримці розвитку та диверсифікації діяльності, що може забезпечити співпраця із активним та здебільшого сучасним громадським сектором. Окрім цього, громадський сектор має змогу залучати різні види фінансування, проводити адвокаційні кампанії та комунікувати із різними спільнотами в суспільстві. Співпраця такого типу може бути корисною для багатьох соціальних груп та з мінімальними зусиллями перетворити бібліотечні простори на освітні та інклюзивні.

У Львові, до прикладу, бібліотеки перетворюються на центри неформальної освіти опираючись на концепцію освіти протягом життя. У бібліотеці-філії №33 створено Інтернет-центр для здобуття ІТ – знань та навичок молодими людьми з ураженням опорно-рухового апарату . Для забезпечення комфортності обслуговування користувачів цієї категорії першою серед публічних бібліотек Львова філію №33 було облаштовано пандусом, спеціальною вбиральнею та меблями в Інтернет-центрі. Бібліотека-філія №33 тісно співпрацює з Міжрегіональним центром реабілітації інвалідів. Спільно з працівниками центру крім навчань проводиться активна соціокультурна діяльність. Також в межах роботи ЦБС для дорослих міста Львова проводяться тренінги для підвищення обізнаності бібліотекарів з поняттям інклюзії, з правилами поведінки і обслуговування людей із порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату та ін., зокрема «Інклюзивна бібліотека: напрацювання карти дій» та «Привітна бібліотека» [42]. В інших українських містах також існують ініціативи, що мають схоже спрямування:

Проект «Інклюзія у бібліотеці» відбувається у івано-франківській бібліотеці-філії №4. Реалізація проекту стала можливою завдяки «Теплому місту», громадській організації «Культурна ініціатива» та програмі «Міські Гранти». Організатори стверджують, що місія сучасних бібліотек – адаптація людей з інвалідністю. Ідея проекту полягає в облаштуванні інтерактивно-розважального центру, який оснащений комплексом різноманітних ігор: настільною грою «Монополія» з брайлівськими позначками, 100-клітинковими міжнародними шашками, тактильними нардами, наборами для гри «Бінго» з

тактильними позначками, комплектами спеціальних дерев'яних шахів, розширеним комплектом доміно, аудіокнигами. Центр діє на постійній основі та доступний для всіх в години роботи бібліотеки [43].

Бібліотека-філія №18 центральної бібліотечної системи міста Суми стала майданчиком для дискусії щодо питань інклюзивної освіти. Бібліотека має унікальну спеціалізацію в роботі з людьми з інвалідністю. Захід об'єднав представників ГО, їхній дітей, педагогів, представників Департаменту освіти та працівників бібліотеки, що обмінялись досвідом, та спробували віднайти шляхи вирішення проблем інклюзивної освіти [41].

В центральній міській бібліотеці для дітей міста Миколаєва презентували проект «Світ один на всіх: інклюзія в дії». Частиною презентації стала дискусія, під час якої обговорили теми доступності позакласної освіти для дітей з інвалідністю; шляхи взаємодії з інклюзивно-ресурсними центрами міста; окреслили можливості співпраці фахівців соціальних служб з бібліотекою та організації єдиного інклюзивно-освітнього простору [52].

У житомирській обласній універсальній науковій бібліотеці створили інклюзивний читальний зал, що є структурним підрозділом відділу нових бібліотечних технологій. Місією підрозділу є забезпечення прав людей з інвалідністю на вільний доступ до інформації та сприяння їх інтеграції в суспільство. Інклюзивний читальний зал відкрито в рамках реалізації проекту LEAP «Інтернет для читачів публічних бібліотек», а технічне оснащення придбали за фінансової підтримки Посольства США в Україні. В цьому підрозділі активно діють проекти, що дають змогу відвідувачам розвивати свій потенціал: «Каністерапія», дискусійний відеоклуб, «Хенд-мейд» - майстерня доброти, волонтерський загін «Безбар'єрний простір», «Літературна кав'ярня» та ін. Відвідувачі з інвалідністю також мають доступ до:

- відтворення інформації у форматах, доступних для людей з порушеннями зору (синтезатор мови, збільшення зображення, шрифт Брайля);



- доступу до мережі Інтернет за допомогою програми екранного доступу JAWS 11.0 та дисплея Брайля Focus 40 Blue;
- сканування, збільшення, озвучення, читання текстів за допомогою портативного збільшувача OPAL та програм TalkLibrary, JAWS 11.0, MAGIC 11.0;
- участі у психологічних тренінгах, що сприяють реабілітації осіб з обмеженими функціональними можливостями;
- пошуку навчально-інформаційних сайтів для людей з порушеннями зору [53].

Ще одним прикладом є бібліотека-філія Сокальської районної бібліотечної системи в селі Забужжя, де просувають ідею бібліотека плюс громада. Там створили творчий колектив за участю молоді з інвалідністю для системного розвитку креативних навиків [39].

Знайти прототипи таких ініціатив закордоном достатньо складно насамперед через те, що питання інклюзії не є таким новим для західного суспільства. У більшості країн вже давно звикли бачити людей з інвалідністю у публічному просторі, а бібліотеки – це живі організми, що пропонують відвідувачам не лише книги, а й доступ до культурних подій, кави, солодощів та переглядів фільмів. Наприклад, публічна бібліотека Гааги має сцену із пандусом на одному з поверхів для музичних чи літературних виступів людей з порушеннями опорно-рухового апарату. Інші бібліотеки, що створені не за принципом універсального дизайну, а саме ті, що знаходяться в будівлях 18-19 століття, пропонують відвідувачам з інвалідністю доступні пристосування: переносні пандуси, тактильні накладні вказівники і тд [44].

Аналіз вищезгаданих реформ та ініціатив вказує на те, що в українському суспільстві існує запит на розвиток інклюзивних освітніх просторів, що були б доступними для людей з інвалідністю та комплементарними для дітей, що навчаються в інклюзивних класах та спеціалізованих школах. Попри це існує ряд проблем, що супроводжують цей запит. По-перше, формальні зміни впроваджуються маленькими кроками та поки не мають достатньої підтримки з

боку широких кіл суспільства. Неформальні ініціативи втілюються зацікавленими сторонами та мало залучають локальні спільноти, які почасти не розуміють, чому інклюзивний освітній простір - це важливо та вигідно для кожного. Більшість неформальних ініціатив не пропонують моделі співпраці з органами місцевого самоврядування для втілення системних змін в своєму просторі та сталого співпраці з бізнесом, який має ресурс для допомоги. По-друге, цільовою аудиторією таких просторів є здебільшого молодь, що не обмежує старших осіб в залученні до їхнього розвитку, однак не акцентує увагу на важливості створення інклюзивного освітнього простору і для них в контексті концепції розвитку освіти протягом життя.

## **2.2. Сенсотека як приклад інклюзивного освітнього простору, її діяльність та особливості поточного розвитку**

За даними управління соціального захисту міста Львова, станом на 1.10.2019 року кількість людей з інвалідністю дорівнює 32 588, з них 3157 дітей [37]. У Львівській області станом на 01.01.2019 року це число дорівнює 203 323, з яких 10 917 дітей [29]. Попри велику чисельність даної категорії осіб, їхня видимість в публічному просторі, а також активна участь в суспільному житті залишається мінімальною. За даними Державної служби зайнятості, станом на 2017 рік лише 783 людини з інвалідністю були офіційно працевлаштовані у Львівській області, що складає 0,4 % від всієї кількості осіб з інвалідністю [29]. У місті Львів – 80 осіб з інвалідністю, що є офіційно працевлаштованими – 0,2 % від загального числа [37].

Така ситуація є одним із сучасних викликів становлення громадянського суспільства, можливим локальним вирішенням якого стала Сенсотека – інклюзивний освітній простір на базі публічної бібліотеки №18, що належить до центральної бібліотечної системи міста Львова. За майже 4 роки свого існування Сенсотека об'єднала сотні людей із різних країн, людей різного віку та стану здоров'я. Це місце, де люди створюють можливості для навчання та спілкування, організовуючи культурні та освітні події, курси англійської мови, театр.

Сенсотека відкрита для кожного, кому співпраця, повага до інакшості та зростання - не лише слова, а щоденна практика.

Ідея створення Сенсотеки належить Львівській міській молодіжній організації «Інститут українських студій» (далі – ЛЛМГО «Інститут українських студій») за підтримки бібліотечної системи міста Львова. У 2015 році була сформована концепція перетворення бібліотеки-філії №18 ЦБС м. Львова в освітньо-бібліотечний центр для спільної роботи незрячих та зрячих. Концепція передбачала залучення коштів на проект «Навчатися разом - проект неформальної інклюзивної освіти для незрячих» в школі-інтернаті №100 для дітей з порушеннями зору та бібліотеці-філії №18 в Стрийському парку. Вибір саме цієї бібліотеки аргументований близьким місцезнаходженням до школи-інтернату №100 для дітей з порушеннями зору, що дозволяло поєднувати формальну та неформальну освіту для учнів, які ще не навчилися пересуватися самостійно. Бібліотеку для дорослих № 18 Ленінського району м. Львова було засновано 1952 р. рішенням виконкому Львівської міської ради депутатів трудящих й у 2015 році приміщення бібліотеки було в критичному стані: з дахом, який обвалюється, підлогою, яка провалюється, і проводкою, через яку постійно вибиває електрострум, тому простір був майже безлюдний. ЛММГО «Інститут українських студій» мала внутрішнє зацікавлення до розвитку такого простору. До 2014 року керівником організації був Микола Пех, активний львів'янин, який здобув освіту в США та Великій Британії, займався громадською діяльністю та був одним із співзасновників організації. Починав свій шлях в освіті зі школи-інтернату №100, оскільки сам був незрячим, а також мав додаткові нозології, що й призвели до ранньої смерті у 2014 році. Микола на власному досвіді відчув ізоляцію та непристосованість до життя в суспільстві після того, як завершив школу. Його діяльність була спрямована на руйнування стереотипів про незрячих людей, що він показував своїм прикладом активної громадської позиції. Після смерті Миколи команда ЛММГО «Інститут українських студій» провела велопробіг «Бачу! Можу! Допоможу!» за участі незрячих, фініш якого

відбувся у Сенсотечі та мав на меті привернути увагу до стану бібліотеки №18 у Стрийському парку.

У 2015 році ЛММГО «Інститут українських студій» була організацією, що мала великий досвід менеджменту суспільно значущих проектів, зокрема, досвід роботи з незрячими: «Пробіг заради дітей», участь у молодіжних програмах Єврокомісії «Erasmus+», представництво Європейської волонтерської служби в Україні EVS, «Школа україністики». Таким чином ЛММГО «Інститут українських студій» сформулювало концепцію трансформацій, які мали відбутись у Сенсотечі. Згідно з концепцією Сенсотекка - особливий заклад, який є не тільки навчальним закладом чи бібліотекою, але й місцем приємного проведення часу та відпочинку, нових знайомств. Тут зрячі учні та молоді люди зможуть взаємодіяти з незрячими під час спільних уроків англійської, майстер-класів, комп'ютерних занять та занять з музики. А в перервах вони зможуть разом пообідати в міні-кафе. В бібліотеці планувався комп'ютерний клас, місце для психологічних тренінгів, аудіокабінет та міні-кафе. Все обладнане з врахуванням потреб незрячих (матеріали підлоги та стіни відрізняються фактурою поверхні залежно від місця розташування, відіграючи роль тактильних маркерів, матеріали з різними акустичними властивостями, написи шрифтом Брайля та ін.).

Того ж року лист про співпрацю був направлений до керівництва школи-інтернату №100 з проханням дозволу на перебування учнів 8-12 класів школи-інтернату в приміщенні Сенсотекки - інклюзивного простору, що створювався на базі бібліотеки №18 Центральної бібліотечної системи для дорослих м. Львова за адресою вул. Уласа Самчука, 22 (знаходиться на території Стрийського парку) в будні дні з 15:45 до 18:00 для проведення таких занять:

- 1) Англійська мова в спільних групах зі зрячими дітьми (понеділок та середа з 16:00 до 18:00) (2 групи). Заняття проводили студенти факультету іноземних мов ЛНУ ім. Ів. Франка.

- 2) Практичні заняття з орієнтування на місцевості з тростиною (понеділок та середа з 16:00 до 17:00). Заняття проводив дипломований тренер з GPS-навігації, психолог за освітою Андрій Вороняк.
- 3) Кулінарні заняття та курси візажу (четвер з 16:00 до 18:00). Проводили члени ЛММГО «Інститут українських студій».
- 4) Психологічні тренінги (п'ятниця з 16:00 до 18:00). Проводила психолог за освітою Галина Дерев'янка.
- 5) Дозвіл на проведення майстер-класів з рукоділля для 1-5 класів у неділю між 17:00 та 19:00 в приміщенні школи-інтернату.

У 2015 році ЛММГО «Інститут українських студій» отримала фінансування від Управління молоді, сім'ї та спорту Львівської міської ради, «Львівської освітньої фундації» та від приватних благодійників на проведення кулінарних майстер класів та залучила велику кількість волонтерів до проведення навчальних курсів. Суми залучених коштів наведені у таблиці 2.2.

У 2016 році ЛММГО «Інститут українських студій» розробила систему стажування у Сенсотечі, яка складалась із таких можливостей:

- допомога незрячим дітям у навчанні користування смартфоном;
- асистування при навчанні незрячих дітей орієнтації на місцевості з тростиною;
- допомога в супроводі незрячих дітей зі школи-інтернату №100 до Сенсотечки (близько 500м) перед початком та після завершення занять;
- допомога при проведенні масових заходів у Сенсотечі;

Стажування передбачало вибір одного із робочих днів з 15:45 до 18:15, а також:

- право на користування простором Сенсотечки для навчання;
- безкоштовний Wi-Fi;
- право на позачергову участь у міжнародних проектах ЛММГО «Інститут українських студій» за програмами молодіжних обмінів Erasmus+ та Європейської волонтерської служби.

У 2016 році діяльність в Сенсотеці поширювалась не лише на навчальну програму для дітей із школи-інтернату №100, а й розширилась до проведення публічних подій:

- Європейська ніч літератури включно з виступом Театру тіней;
- Дві «Живі бібліотека»;
- П'ять зустрічей «Моя нова поліція»;
- Літературно-музичний вечір «Відлигалізація»;
- Семінар «Дискримінація обмежує – протидій»;
- Медіа-захід «Як писати про інвалідність та чому»;
- Вечірка для молоді «Жовті бруньки»;
- Арт-терапевтична студія «Намалюй свій характер» для учасників АТО;
- Тренінг «Активні громадяни»;
- «Вічні історії кохання» - свято в честь дня святого Валентина;
- Акустичний вечір «Ретровай та друзі»;
- Бібліотечний квест «Чаклунські витівки на Гелуоїн»;
- Свято Миколая в Сенсотеці та школі-інтернаті №100;
- Виставка об'ємних картин Сергія Поноченюка «Школа вражень»;
- Іпотерапія в Стрийському парку.

За рік ЛММГО «Інститут українських студій» залучила кошти на діяльність Сенсотеки від Львівської міської ради, приватних донорів та партнерів. Суми наведені в таблиці 2.2.

У 2017 році Сенсотека стала майданчиком для інклюзивних майстер-класів з акторської майстерності, співів, скульптури, вечорів культур: кримська ніч, іспанська *la fiesta*, вірменський вечір, *notte italiana*, кінопереглядів. Усі події проводились із залученням учнів школи-інтернату №100 та мережі волонтерів, яка нараховувала приблизно 50 людей. Розпочалось партнерство зі студентами-акторами Львівського національного університету імені Івана Франка, студентами Львівського ліцею комп'ютерних технологій, студентами-соціологами Українського католицького університету, спільнотами різних етнічних національностей, що проживають у Львові. ЛММГО «Інститут

українських студій» підписала угоди про співпрацю з комунальним закладом Львівської обласної ради Навчально-реабілітаційним центром I-II ступенів «Довіра» та комунальним закладом Львівської обласної ради «Львівською спеціальною загальноосвітньою школою-інтернатом №100 I-III ступенів», направила листи-сприяння співпраці до Школи біоетики Українського католицького університету та кафедри фізичної реабілітації та ерготерапії Львівського державного університету фізичної культури. Окрім цього, в 2017 році ЛММГО «Інститут українських студій» зробила першу спробу підписати договір про спільну діяльність з Центральною бібліотечною системою міста Львова. Договір передбачав партнерську діяльність протягом шести місяців, проте сторони не змогли дійти згоди щодо умов співпраці.

Кінець 2017 року став початком переосмислення діяльності та створення більш чіткого плану дій для розвитку Сенсотеки. Було прописано місію Сенсотеки, яка полягала у створенні інклюзивного, тобто, іншими словами, маючого усі необхідні умови для спільного особистого зростання, навчання та творчості, бібліопростору, який буде повноцінно підходити усім без винятку людям, зокрема сиротам та людям з інвалідністю. Визначення інклюзії окреслили доволі широко: залучення соціально-незахищених верств населення: сиріт, людей з інвалідністю, молодь з сільських місцевостей, тощо. На додачу, три виміри Сенсотеки були сформовані як пріоритетні напрямки роботи:

- 1) фізичний простір (будівля бібліотеки-філії №18), що повинна повністю перетворитись у сучасний, доступний відкритий простір-майданчик для різнопланових ініціатив та інноваційної бібліотеки;
- 2) спільнота прогресивних людей, що стане двигуном діяльності Сенсотеки та об'єднає разом соціально відповідальних підприємців, активну громадськість та представників влади, які розуміють цінність людського капіталу, не зважаючи на інвалідність;
- 3) соціальне підприємство Inclusive IT та Студія тифлокоментаря, які будуть створювати доступні продукти для незрячих людей.

В рамках роботи над майбутнім баченням спільно з архітекторами-експертами в сфері інклюзивного дизайну було створено попередній план реконструкції будівлі бібліотеки. Розпочалось партнерство з управління інформаційних технологій Львівської міської ради, яке підтримало навчальну програму Inclusive IT (навчання основ роботи з комп'ютером та програмування для людей з інвалідністю). Передбачалось, що через рік :

- Сенсотека на шляху до зовнішніх змін - підготовлено проект зовнішньої трансформації - реконструкції першого та другого поверхів будівлі з акцентом на доступність усього приміщення.
- Навколо Сенсотеки існує міцна спільнота прогресивних людей, що стали її двигуном.
- Сенсотека - успішний проект, створений у тісній співпраці органів влади, бізнесу та громадськості.
- Сенсотека - сучасна бібліотека з профільною літературою (наприклад, «про» інклюзію та «для» інклюзії - книги шрифтом Брайля та в аудіоформат).
- Сенсотека - відкритий майданчик для різних ініціатив, масштабних та унікальних заходів, які надзвичайно цікаві широкому загалу, але доступні для людей з інвалідністю.

Кінець 2017 року став початком змін у Сенсотеці: розпочався ремонт приміщення, що відбувається в межах програми ревіталізації бібліотечних просторів Львова. Стратегія розвитку бібліотек, зокрема створення культурних багатофункційних осередків у різних районах міста на базі ЦБС увійшла до стратегії розвитку культури міста Львова 2025. Ремонт Сенсотеки став можливим завдяки спільним зусиллям ЦБС для дорослих міста Львова, ЛММГО «Інститут українських студій» та за підтримки управління культури ЛМР. Реконструкція відбувається за всіма правилами доступного дизайну, тому Сенсотека стане першим в Україні доступним інклюзивним освітнім простором, створеним на базі бібліотеки.

За рік вдалось отримати найбільшу в історії Сенсотеки підтримку від двох управлінь Львівської міської ради: управління молоді, сім'ї та спорту та



управління культури, а також залучити благодійні внески від приватних донорів. Суми наведені у таблиці 2.3. Спроба отримати фінансування громадського бюджету не стала успішною попри активність членів громадської організації та залучення всіх небайдужих [50].

Попри ремонт, діяльність Сенсотеки у 2018 році відбувалась в інших бібліотеках міста Львова, зокрема в Першій львівській медіатеці, а також Urban бібліотеці. За рік було організовано близько 15 подій, зокрема 60 занять з арт-терапії та піщаної анімації для дітей з аутизмом, 5 майстер-класів та свято Миколая для дітей з порушеннями зору. Наймасштабнішою локальною подією було триденне велике свято інклюзії «Свої», у програмі якого - 11 дорослих та 12 дитячих подій на різних локаціях у Львові. Це була можливість людям з інвалідністю та без інвалідності разом отримати корисні знання із права, психології, комунікації. Також в рамках діяльності Сенсотеки запустили два нових проекти: Театр третього віку, де вік не має значення, та Більше, ніж кіно - кіноперегляди та обговорення на соціальні теми англійською мовою. Протягом року 30 студентів з порушеннями зору, слуху чи опорно-рухового апарату взяли участь у 10 курсах дистанційного навчання – разом із десятьма викладачами, деякі з яких також мають інвалідність, вони опановували основи комп'ютерної грамотності, програмування та англійської мови. Також відбулось 5 відкритих офлайн подій про вебдоступність.

Більше того, організація отримала грант організаційного розвитку від ІСАР-Єднання, що дало змогу залучити експерта із проведення стратегічних сесій та уніфікувати діяльність організації, і Сенсотеки заразом, результатом чого стала перша стратегія розвитку на наступні 2 роки. Діяльність, пов'язана з Сенсотекою, увійшла до пріоритету «інклюзія»:

Ціль 1. Сформувані у львів'ян образ успішної самозарадної людини з інвалідністю.

Ціль 2. Дати повне глибоке розуміння інклюзії, основних термінів та правил поведінки з людиною з інвалідністю студентам львівських вишів протягом 8 дводенних тренінгів, залучивши принаймні 250 людей.

Ціль 3. Креативно допомогти із соціалізацією дітей з інвалідністю у ході арт-терапевтичних занять (100 занять протягом 2 років, 15 залучених дітей з аутизмом) та творчих майстер-класів (30 занять протягом 2 років, 30 залучених незрячих дітей).

Ціль 4. Створити можливості для самореалізації для дорослих із вразливих груп населення через дистанційне навчання з комп'ютерної грамотності для людей з інвалідністю та театральні заняття для людей третього віку [58].

За 2018 рік ЛММГО «Інститут українських студій» залучила кошти від Львівської освітньої фундації, що дало змогу оплатити роботу архітектора, який завершив план реконструкції Сенсотеки, провести заняття з арт-терапії та зробити велике свято інклюзії більш масштабним, від управління молоді, сім'ї та спорту Львівської міської ради на проведення великого свята інклюзії та управління інформаційних технологій Львівської міської ради на проведення навчальної частини Inclusive IT. Суми наведено в таблиці 2.2.

У 2019 році діяльність в рамках Сенсотеки відбувалась на локаціях партнерів, оскільки ремонт будівлі бібліотеки планують завершити на початку 2020 року. Продовжувалась діяльність арт-терапії, Театру третього віку, відбувались публічні події, а також формат навчання інших установ правилам інклюзивної організації подій. В рамках Адвокаційних кампаній з прав молоді «YouthImpact» пройшов тренінг «Привітна бібліотека», в якому взяли участь 22 бібліотекари, представники різних філій Львова, та які згодом організували 4 інклюзивні події. В рамках впровадження стратегії ЛММГО «Інститут українських студій» змінила назву на Громадська організація «ІУС» (далі - ГО «ІУС»).

Сума залучених коштів на рік значно зменшилась порівняно з 2018 роком. Вдалось залучити грант від управління інформаційних технологій та Національної молодіжної ради України, благодійні внески. Суми наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Залучені кошти на діяльність Сенсотеки 2015-2019 рр., грн.

Надходження	Рік				
	2015 (% від заг. суми)	2016 (% від заг. суми)	2017 (% від заг. суми)	2018 (% від заг. суми)	2019 (% від заг. суми)
<b>Благодійні внески</b>	16050 (34,7%)	19030 (51,1%)	700 (1%)	*	6000 (9,5%)
<b>Гранти, в т. ч.</b>	30260 (65,3%)	4900 (13,2%)	68082.5 (99%)	231257.29 (100%)	57000 (90,5%)
Управління молоді, сім'ї та спорту Львівської міської ради	30260	4900	21800	34687.29	*
Управління культури	*	*	46282.5	*	*
Управління інформаційних технологій	*	*	*	91570	47000
Львівська освітня фундація	*	*	*	90000	*
ІСАР-Єднання	*	*	*	15000	*
НМРУ	*	*	*	*	10000
<b>Бізнес</b>	*	13319.65 (35,8%)	*	*	*
<b>Загальна сума</b>	<b>46310</b>	<b>37249.65</b>	<b>68782.5</b>	<b>231257.29</b>	<b>63000</b>

Складено за даними: [47], [48], [49], [50], [51].

Дані таблиці 2.2 вказують на те, що фінансова стабільність Сенсотеки перебуває під великим ризиком, оскільки за останні три роки більше 90% надходжень на її діяльність відбуваються за рахунок грантових програм. Як результат, частка благодійних внесків в 2019 році зменшилась в 3,7 рази порівняно з 2015 роком та в 5,4 рази порівняно з 2016 роком.

Отож, поточну ситуацію стану Сенсотеки можна проаналізувати з допомогою SWOT-аналізу:

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз Сенсотеки

	<b>Сили</b>	<b>Слабкості</b>
Людські ресурси	- 2 бібліотекари - Команда ГО «ІУС»	- Немає керівника Сенсотеки від ГО
Матеріальні ресурси	- Простір бібліотеки - Книжковий бібліотечний фонд - Збільшувач - Брайлівський принтер	- ГО та ЦБС не мають юридично оформлених зв'язків
Фінансові ресурси	- На сайті є кнопка пожертвувати - Виділені кошти з міського бюджету на ремонт - Зарплата бібліотекарам з держбюджету	- Немає стабільного фінансування діяльності - Немає зарплати керівнику Сенсотеки від ГО та надбавки бібліотекарам за додаткову діяльність - Немає плану залучення коштів - Залежність від грантів більш як на 90% - Недостатня диверсифікація джерел надходжень
Інформаційні ресурси	- Є доступний сайт - Facebook сторінка з достатньою кількістю підписників - Брендіві футболки - Є ролики про Сенсотеку - Лого, буклети - База даних: журналісти міста та області	- Сайт не функціонує - Промо матеріали старі - Немає відповідального комунікаційника
Структура	- Спільна робота ЦБС та ГО	- Немає механізму прийняття спільних рішень - Немає юридично затверджених зон відповідальності - Немає стратегічного плану розвитку Сенсотеки
	<b>- Можливості</b>	<b>- Загрози</b>
П	- Підтримка міста (управління культури, ІТ)	- Місцеві вибори (зміна пріоритетів нової влади)
Е	- Громадський бюджет - Конкурси міської ради - Підтримка донорів через ГО - Підтримка бізнесу	- Відтягування ремонту будівлі через нестачу коштів в держбюджеті - Вихід донорських організацій з України
С	- Люди готові бути благодійниками - Більшість толерантно ставиться до людей з інвалідністю	- Львів'яни мало знають про інклюзію та доволі пасивні
Т	- Поповнення фонду Сенсотеки новими технологіями (в тому числі для людей з інвалідністю) для залучення більшої кількості людей - Розвиток Instagram	- Через розвиток технологій люди будуть менше цікавитись бібліотечними просторами

Складено автором.

Згідно з підходами, проаналізованими в Розділі I та аналізом, проведеним в цьому підрозділі, Сенсотека є освітнім простором, тому що має такі ознаки:

- 1) Є існуючим в соціумі «місцем», де відбуваються різні види діяльності, спрямовані на розвиток індивіда та здобуття соціальних навичок.
- 2) Є простором зустрічі та взаємодії людини з оточуючими її елементами-носіями культури (освітнім середовищем), в результаті чого відбувається їх осмислення та пізнання.
- 3) Має такі елементи: навчальне середовище, інформаційне середовище, соціальне середовище, внутрішнє середовище.

Сенсотека є інклюзивним освітнім простором, тому що:

- 1) В ній культивується система ціннісного ставлення до навчання та особистісного розвитку людей з інвалідністю.
- 2) Має наявне ресурсне забезпечення, спрямоване на реалізацію їх індивідуальних здібностей.
- 3) Філософія інклюзії – філософія всієї діяльності Сенсотеки.
- 4) В Сенсотеці створюється безбар'єрний процес взаємодії та навчання, як з погляду універсального дизайну, так і з погляду організації навчального процесу.

Більше того, Сенсотека є простором неформальної освіти, оскільки освіта в Сенсотеці:

- 1) Є добровільною.
- 2) Доступною кожному.
- 3) Здобувається в різних ситуаціях.
- 4) Є комплементарною формальному навчанню.
- 5) Спрямована на здобуття компетенцій, важливих в різного виду діяльності, повсякденному житті.
- 6) Спирається на досвід і дію і прагне до задоволення потреб учасників.

Попри активну діяльність та помітно розвинутий бренд в межах міста, управління Сенсотекою не має системного підходу, натомість характеризується комунікаційними прогалинами між двома ключовими співвласниками: ГО «ІУС» та ЦБС для дорослих, нерівномірним розподілом ролей і відповідальності,

хаотичною діяльністю без стратегічного бачення цього простору в екосистемі міста через певний проміжок часу та незлагодженою комунікацією діяльності назовні. Також Сенсотека більш ніж на 90% залежить від грантового фінансування та великої включеності волонтерів у роботу.

### **2.3. Екосистема Сенсотеки та особливості діяльності її елементів**

Спільноти людей є такими ж складними, як і екосистеми, з багатьма типами гравців та навколишніх умов. Вчені, що вивчають управління визначили певні паралелі між біологічними та економічними системами. Нещодавно дослідники у сфері стратегічного менеджменту сфокусували свою увагу на паралелях між біологічними та організаційними системами, використовуючи термін «стратегія екосистеми» для означення підходу до керівництва стратегічним організаційним вибором [3]. На противагу звичній економічній структурі, яка враховує лише клієнтів, постачальників та конкурентів, структура екосистеми є набагато ширшою та дозволяє аналізувати усіх зацікавлених у діяльності організації. Саме такий підхід є важливим для організацій та структур, які маю на меті втілювати зміни в суспільстві.

Для того, щоб проаналізувати екосистему Сенсотеки, сфокусуємо увагу на трьох секторах, які є рушіями суспільних процесів, та синергія яких може стати каталізатором реалізації позитивних трансформацій: громадському, державному секторах та бізнесі. Зокрема, зосередимось на громадських організаціях, з якими вже налагоджена співпраця, а також з тими, з якими існує можливість стратегічної співпраці, державних установах, що зацікавлені в інклюзії та бізнес структурах, що підтримують проекти інклюзивного спрямування.

Інститут міста – громадська організація, метою якої є розробка та впровадження стратегії розвитку міста Львова. Один із пріоритетів розвитку міста Львів – розвиток міста, в якому комфортно жити, навчатись та працювати. На період 2019 – 2021 року у Львові розроблена стратегія міста дружнього до дітей та молоді. Вона передбачає повагу до особистості, створення простору для активного розвитку та забезпечення всіх умов для реалізації ідей. Один із

пріоритетів – право на визнання, повагу та справедливе ставлення. У 2019 році Інститут міста розпочав проект ЦЕ – впровадження концепції освіти впродовж життя. Реалізація проекту відбувається на базі трьох бібліотек Львова. Курси неформальної освіти організовують за результатами опитування потреб львів'ян.

Львівський кластер розвитку освіти і креативності – громадська організація, що покликана об'єднувати усі зацікавлені сектори для роботи над розвитком освітніх напрямків міста Львова. Одним із пріоритетних напрямів ГО є створення інклюзивного середовища у Львові та налагодження інфраструктури неформальної освіти у Львові.

Інститут суспільних ініціатив – громадська організація, що займається неформальною освітою для молоді, громади та бізнесу. З 2016 року ІСІ реалізовує проект Inclusive friendly – початковий курс для власних бізнесу, громадян, а також державних устан про правила роботи з людьми з інвалідністю.

Освітній центр з прав людини у Львові, основним завданням якого є поширення знань та утвердження цінностей прав людини через публічну освіту, спілкування та мистецтво. Інклюзія ГО визначає як повагу до честі і гідності кожного і кожного, що дає змогу працювати з різними цільовими аудиторіями. Освітній центр з прав людини у Львові активно працює над розвитком культури доброчинства, організовуючи великі благодійні розпродажі разом з цікавими освітніми та культурними подіями.

Феміністична майстерня – громадська організація, що розвиває безпечний та дружній простір для реалізації потенціалу молодих жінок. Завдяки освітнім та культурним подіям Феміністична майстерня пропагує гендерну рівність та гендерну участь в суспільстві.

Львівська майстерня щастя фокусує свою діяльність на розвитку та спілкуванні з нечуючими людьми. Це спільнота, яка об'єднує нечуючих різного віку, сурдоперекладачів та всіх зацікавлених у вивченні жестової мови. Львівська майстерня щастя організовує екскурсії, поїдки, тренінги та просто приємне проведення дозвілля для всіх охочих та зацікавлених в інклюзії.

Мистецько-терапевтичний Центр «Непротоптана Стежина» - благодійна організація, яка підтримує і розвиває неформальні рухи творчих людей, в тому числі людей з інвалідністю, організовує мистецькі заходи та створює простір для розвитку особистостей та інтеграції людей з інвалідністю в суспільство. Найбільш відомим проектом організації є міжнародний фестиваль особливих театрів «Шлях».

On 3 wheels – спільнота активних людей, що полюбливають походи та подорожі та допомагають людям з інвалідністю, зокрема з фізичними порушеннями підкорювати вершини за допомогою візка La Joelette. Головною метою є зміна уявлення про «людей з обмеженими можливостями», оскільки обмеження існують лише в голові.

Лярш Ковчег – організація, що належить до Міжнародної Федерації Лярш створює спільноту навколо людей з розумовою інвалідністю, розбудовуючи стосунки працюючи та проводячи час разом. Організація влаштовує творчі майстерні, де люди з розумовою інвалідністю мають нагоду розкрити свої таланти, а також тепло провести час і середовищі друзів та волонтерів.

Центр Емаус, створений при спільноті Українського католицького університету, об'єднує людей з розумовою інвалідністю на території інтелектуального середовища, яке зазвичай є закритим для таких людей. Таким чином відбувається розвиток інклюзії: через взаємодію, просвітницьку діяльність, підтримку сімей, а також програму працевлаштування для людей з ментальною інвалідністю.

Ресурсний центру освітніх інформаційних технологій для осіб з особливими потребами Львівської політехніки займається створення інклюзивного навчального середовища для людей з порушеннями зору. В їхню діяльність входить допомога у впровадженні інклюзивної освіти, підготовка та друк книг шрифтом Брайля, а також аудіодискрипція (тифлокоментуванням) книг та фільмів, організація курсів аудіодискрипції, створення реплік візуальних об'єктів в просторі міста.



Громадська організація «Розправлені крила» - громадська організація, що об'єднує батьків з інвалідністю міста Львова та Львівської області. Організація займається підтримкою сімей, адвокацією, просвітницькою діяльністю, контролем впровадження державних програм, законодавчих та нормативних документів, тощо.

Національна Молодіжна Рада України – об'єднання громадських організацій, яке представляє інтереси української молоді на загальнонаціональному рівні. В своїй діяльності НМРУ надає підтримку організаціям у впровадженні адвокаційних кампаній як на національному, так і на локальному рівнях, в тому числі і в сфері інклюзії. Також НМРУ підготувала пропозиції до Стратегії розвитку молодіжної політики до 2030 року, де 6 пункт стосується інклюзії та прав людини. Представником НМРУ є відокремлений підрозділ Львівська молодіжна рада, членом якої є ГО «ІУС»,

Мережа громадських організацій Львова є доволі великою та проводить крос-секторальні активності, тому зацікавленими у розвитку Сенсотеки можуть бути громадські організації національних меншин (Арекет, Ісламський культурний центр імені Мухаммада Асада у Львові, Львівська обласна вірменська громада "Ахпюр", Спілка Азербайджанської Молоді в Україні та інші), молодіжні громадські організації, які займаються активним розвитком молоді (ФРІ), або ініціативні об'єднання людей з інвалідністю, які офіційно не зареєстровані, проте збирають групи за інтересами з певною періодичністю.

Центральна бібліотечна система Львова, і насамперед бібліотека-філія №18, що у Стрийському парку, є головним партнером, який підтримав ідею та надав приміщення для її реалізації. Більше того, ЦБС міста Львова має на меті трансформувати свої філії у міські простори, куди люди приходять не лише за книгами, саме тому керівництво зацікавлене у розвитку простору та допомозі з підтримкою діяльності Сенсотеки, яка вже стала брендом.

Також у Львові функціонують школи-інтернати для дітей з інвалідністю, зокрема в межах Сенсотеки налагоджена співпраця з школою-інтернатом №100, де навчаються діти з порушеннями зору, навчально-реабілітаційним центром

«Довіра», де навчаються діти з важкими порушеннями мовлення. Існує і багато інклюзивних класів, де навчаються діти з інвалідністю і батьки яких зацікавлені в тому, щоб діти мали змогу відвідувати неформальне навчання поза школою. У 2018 році таких шкіл було 38, а дітей, що там навчались – 166 [37].

Єдиний інклюзивний театр у Львові – Перший театр для дітей та юнацтва, що зробив своє приміщення доступним для людей з фізичними порушеннями, а також пропонує аудіодискрипцію вистав для всіх охочих людей, що мають порушення зору. Керівництво театру, разом із всім колективом зацікавлені у розвитку інклюзії в місті, а один із акторів театру є керівником Театру третього віку, який вперше відбувся в рамках великого свята інклюзії «Свої», а згодом буде частиною простору Сенсотеки.

Зацікавленою в розвитку Сенсотеки є також і Львівська міська рада, зокрема Управління культури, одним із основних завдань якого є забезпечення реалізації прав громадян на свободу творчості, вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, забезпечення доступності всіх видів культурних послуг і культурної діяльності для кожного громадянина, а стратегія включає в себе постійну роботу з громадськими організаціями в рамках програми надання фінансової підтримки громадським організаціям на реалізацію соціально-культурних проектів «Зробимо Львів кращим» [62]. Управління молоді та спорту, одним із основних завдань якого є організаційна та фінансова підтримка ініціатив, заходів та проектів у сфері молоді, а також управління інформаційних технологій, що вже підтримувало проекти, реалізовані в рамках діяльності Сенсотеки [63]. Управління інформаційних технологій, одним із завдань якого є проведення освітніх заходів із підвищення рівня комп'ютерної грамотності та вмінь користування електронними сервісами для мешканців міста Львова [61].

Фундація Ашан для молоді підтримує проекти, що стосуються здорового харчування та здоровий спосіб життя дітей та молоді. З 2011 року фундація підтримала 29 соціальних ініціатив, 15 з яких – інклюзивні, серед них завдяки співпраці з різними ініціативами по Україні, фундація облаштувала кухню для навчання молоді з ДЦП та сиріт (ГО «Емаус» у Харкові) та міська еко-ферма з

виращування мікрогріну для молоді з синдромом Дауна у Харкові (БФ «Карітас Харків»). Фондація Ашан підтримує проекти, що відбуваються там, де є магазини мережі, у Львові таких є три.

PepsiCo розробила стратегію сталого розвитку «Відповідально до мети», згідно з якою фінансовий успіх та зростання компанії пов'язані із відповідальністю перед суспільством та навколишнім середовищем. PepsiCo підтримує громади у регіонах своєї присутності, працює із дитячими будинками та благодійними фондами.

Ринок «Шувар» розвиває корпоративну соціальну відповідальність у напрямку спорту та культури. Ринок є меценатом ряду культурних, видавничих і мистецьких проектів, серед яких підтримка дитячих мистецьких фестивалів.

Мережа заправок ОККО розвиває корпоративну соціальну відповідальність у напрямках сталого розвитку, волонтерства та підтримки існуючих благодійних проектів. Зокрема, щороку компанія долучається до збору подарунків для дітей до дня Святого Миколая, а також допомагає збирати кошти фондам «Таблеточки» та «Крила надії». Наприкінці 2018 року компанія також долучилась до проекту зі збору макулатури на заправних станціях, кошти зі збору якої підуть для підопічних навчально-реабілітаційного центру «Джерело» у Львові.

Серед топ-20 роботодавців в сфері ІТ технологій у Львові за версією спільноти програмістів DOU [46], лише 3 компанії мають напрям інклюзії в своїй корпоративній соціальній відповідальності: Symphony Solutions – ІТ компанія, що вірить у маленькі кроки заради глобальних змін. Одним із напрямків взаємодії з суспільством є турбота про старше покоління, а саме допомога геріатричним центрам. У сфері інклюзії компанія працює над дотриманням гендерного балансу серед працівників, а також допомагає людям з інвалідністю та сиротам. У 2018 році компанія допомагала благодійним ініціативам, зокрема Блакитна Пасха – продаж блакитних крашанок підтримку дітей з аутизмом, продаж робіт ручної роботи в підтримку «Джерела» та Лярш Ковчегу.

Eleks – IT компанія, що має широку мережу корпоративної соціальної відповідальності. Компанія підтримує освітні установи, такі як Український католицький університет, благодійні організації, такі як «Таблеточки», організацію, що працює з дітьми з синдромом Дауна, долучається до ініціативи IT-Миколай. Нещодавно Eleks виділила кошти на друк книги казок шрифтом Брайля, а також створення аудіодискрипції для неї для дітей із порушеннями зору. У 2018 році компанія курувала проект зі створення 3D моделей 10 мініатюрних українських пам'ятників для незрячих людей. На постійній основі компанія підтримує діяльність Лярш Ковчегу, геріатричного центру та схожих ініціатив.

SoftServe – IT компанія, яка веде співпрацю із школами для поширення IT-освіти серед школярів, має власну програму забезпечення комп'ютерною технікою закладів освіти, ініціюють волонтерські проекти серед працівників для збору коштів на реалізацію благодійних ініціатив. У 2014 році компанією був створений благодійний фонд «Відкриті очі», що дає можливість як працівникам, так і зовнішнім донорам збирати кошти на благодійність. За статистикою фонд фінансує 16% соціальних проектів, а також 6% освітніх проектів. Більше того, SoftServe надає фінансову підтримку, що покриває витрати на пальне для шкільних автобусів Центру «Джерело» і на реалізацію програм розвитку учнів «Джерела».

ПрАТ «Компанія Ензим» - виробник дріжджових продуктів, який активно взаємодіє з містом та підтримує різноманітні культурні та благодійні ініціативи. Зокрема, компанія підтримала спорудження дитячих майданчиків, організовує різноманітні майстер-класи та є партнером культурних подій.

Watsons – роздрібна торгівля засобами догляду за красою та здоров'ям, магазини якої представлені у Львові. Компанія активно впроваджує корпоративну соціальну відповідальність, допомагаючи благодійним ініціативам, як-от «Таблеточки» та опікуючись Смілянською школою-інтернат і Броварським центром реабілітації дітей з інвалідністю.

Приват-банк – банк, що підтримує сиротинці, школи-інтернати та допомагає онкохворим дітям. Також банк є засновником фонду «Допомагати просто!» - платформи для збору пожертв на соціальні проекти.

Екосистема Львова, міста, що активно розвиває бізнес та соціальну сферу, створює можливості для партнерства в усіх секторах, та диверсифікації джерел фандрейзингу задля активного зростання інклюзивної спільноти. Ключовими питаннями є розвиток масової культури соціальної відповідальності бізнесу, пошук та використання ефективних комунікаційних інструментів громадськими організаціями та розбудова довіри між усіма стейкхолдерами, зацікавленими в розбудові міста та трансформації суспільства.

В першому підрозділі було проаналізовано інклюзивні освітні простори, зокрема статистичні дані, представлені Міністерством освіти і науки та Державною службою статистики щодо формальних інклюзивних просторів на базі загальноосвітніх шкіл; розглянуто неформальні інклюзивні простори, зокрема через призму краудфандингових платформ, що дало зрозуміти географію потреб розвитку таких просторів не лише в обласних центрах, а й в селищах та ОТГ; визначено, що найбільш зацікавленими в розвитку таких просторів є люди, дотичні до осіб з інвалідністю: батьки, родичі; розглянуто приклади інклюзивних просторів на базі бібліотек та визначено, що неформальні простори не мають системного стратегічного підходу, на відміну від формальних просторів, які регулюються законодавчими ініціативами та реформами.

В другому підрозділі було зроблено внутрішній аналіз Сенсотеки, зокрема описано ідею її створення, розглянуто розвиток діяльності та фінансовий стан з 2015 року, визначено, що залежність Сенсотеки від грантового фінансування є більшою за 90%, а бренд є доволі впізнаваний в межах міста, виявлено спроби стратегічного підходу до управління Сенсотекою; запропоновано SWOT-аналіз; визначено ознаки, що дозволяють назвати Сенсотеку інклюзивним простором неформальної освіти.

В третьому підрозділі було зроблено огляд екосистеми Сенсотеки, зокрема стейкхолдерів з трьох секторів: державного, громадського, приватного;

визначено, що Сенсотека має напрацьовану мережу партнерства з громадськими організаціями та підтримку від декількох управлінь Львівської міської ради, попри це є можливості розширення цієї мережі на інші державні установи, зокрема театри та музеї, а також на інші громадські організації, що не займаються інклюзією напряду; виявлено слабку взаємодію з бізнес сектором та розглянуто компанії, які потенційно можуть підтримувати Сенсотеку, оскільки мають досвід залученості в інклюзивних проектах.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНИМ ОСВІТНІМ ПРОСТОРОМ СЕНСОТЕКА

#### 3.1. Стратегічний план розвитку інклюзивного освітнього простору Сенсотека

Для забезпечення стабільного розвитку та діяльності Сенсотеки та для покращення управління інклюзивним освітнім простором пропонується окреслити стратегічний план розвитку, розробка якого складається з трьох етапів: аналізу, планування та впровадження (Схема 1). В другому розділі цієї роботи було описано перший етап, на основі якого будуть складені основні елементи другого етапу. Третій етап виходить за рамки цієї роботи, оскільки потребує значних часових ресурсів, однак може стати предметом ґрунтовного аналізу в майбутньому, тим не менше, в цьому підрозділі окреслимо рекомендації щодо його впровадження.

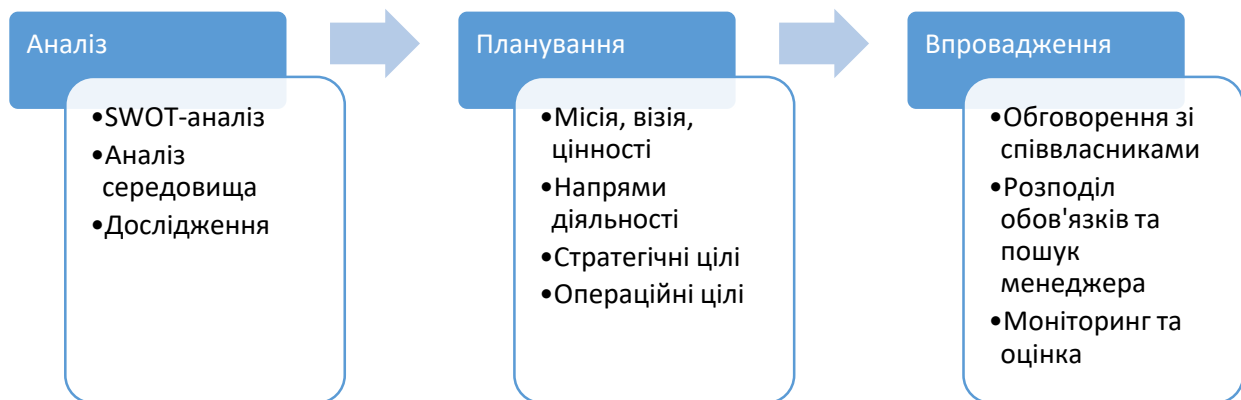


Схема 3.1. Розробка стратегічного плану.

Джерело: Складено автором.

Ідея стратегічного плану була обговорена командою громадської організації «ІУС» та, зважаючи на умови ремонту, що тривав два роки, та наявні ресурси, вирішено сконцентрувати увагу на оживленні простору та налагодженні базових

процесів після ремонту, тому план розробляється на два роки з рекомендацією перегляду наприкінці першого року для уточнень та визначення цілей на наступний рік.

Першим елементом стратегічного плану є візія, або бачення. В контексті цієї роботи візія – це ідеальна картина діяльності інклюзивного освітнього простору, що визначена спільним обговоренням очікувань щодо нього.

Громадська організація «ІУС», яка принесла ідею в бібліотеку №18, бачить Сенсотеку як простір для інклюзивного навчання, втілення проєктів неформальної освіти від будь-яких організацій, що мають спільні з простором цінності та майданчик для перетину бізнесу, державного сектору і громадських організацій, що з одного боку підсилюватиме бренд Сенсотeki, а з іншого – сприятиме комунікації для зміцнення громадянського суспільства.

Централізована бібліотечна система прагне, щоб кожна бібліотека мала свою особливість та будувала свою діяльність навколо цієї особливості, а оскільки Сенсотекa має зручне розташування до спеціалізованої школи-інтернату №100 для дітей з порушеннями зору, бачення Сенсотeki як інклюзивного простору є одноголосним для обидвох співвласників. Тим не менше, варто не забувати, що фізично Сенсотекa - це бібліотека, а отже вона має бути не лише простором для навчання, а й взаємодії в межах культурних та літературних подій, достатньо оцифрована з необхідними умовами для задоволення читацьких потреб якомога ширших верств суспільства.

Серед усіх спроб описати Сенсотеку в майбутньому, найчастіше вживались слова: сучасна, доступна, відкрита для ініціатив, майданчик для перетину різних груп, бібліопростір, цікава широкому загалу. Основний акцент робився на назві, тобто Сенсотекa – місце, де всі відчуття мають значення. Однак інклюзія трактувалась набагато ширше, ніж основна діяльність громадської організації «ІУС», тобто інклюзія в Сенсотeci – це відсутність будь-якої класифікації, де кожна людина перш за все людина: цікава, важлива, особлива.

Зважаючи на розпорошеність діяльності Сенсотeki на просторах міста за останні два роки, а також незначну видимість в інформаційному просторі та на



основі вищенаведеної інформації, пропонується така візія Сенсотеки: На початку 2022 року Сенсотека – це живий інклюзивний освітній простір, що існує на базі бібліопростору та співтвориться максимальною кількістю груп локальної спільноти.

Серед багатьох організацій прийнято розгалужувати візію на внутрішню та зовнішню. Зовнішня описує організацію в контексті його середовища, і саме вона була сформульована вище. Внутрішня, з іншого боку, має на меті зобразити ідеальну організацію зсередини.

Зважаючи на послаблену комунікацію Централізованої бібліотечної системи та громадської організації «ІУС» в питаннях управління Сенсотекою, пропонується наступне внутрішнє бачення Сенсотеки: На початку 2022 року Сенсотека – це сильна інклюзивна команда, де кожен має свої обов'язки і зони відповідальності та віддано працює заради розвитку простору.

Наступним елементом стратегічного плану є місія. Вона відображає призначення організації, тому місія – це важлива, невід'ємна і комплементарна частина візії.

З початку діяльності Сенсотеки неписаною місією була допомога в соціалізації учнів, що навчаються в спеціалізованій школі-інтернаті №100 для дітей з порушеннями зору і з кожним новим міні-проектом ця місія розширювалась до взаємодії з більшою кількістю груп суспільства та з пропагуванням поняття інклюзії серед жителів Львова. Втілення місії відбувалось через максимально інклюзивні освітні проекти, публічні події та акції із залученням не лише дітей з інвалідністю, а й дорослих, національних меншин та усіх, для кого важлива взаємодія з максимально різноманітною аудиторією, а основний акцент був на словах: спільно, зміни, навчання.

Отож, пропонується окреслити місію Сенсотеки наступним чином: Зростаємо разом та сприяємо створенню інклюзивної парадигми мислення, де кожна людина є видимою та значимою. Саме в місію закладений слоган бренду, що існує з початку діяльності Сенсотеки: простір спільного зростання.

Частиною місії є методи її впровадження. Для того, щоб не перевантажувати речення, в яке закладена місія Сенсотеки, пропонується додати речення-уточнення: Ми робимо це з допомогою неформальних та інформальних ініціатив із залученням державного, громадського та бізнес сектору.

Третім елементом стратегічного плану є цінності. Цінності є не лише фундаментом для цілої філософії організації, а й вказівником та порадником в ситуаціях, коли доводиться приймати складні управлінські рішення. Важливо пам'ятати, що цінності усіх співтворців повинні бути максимально наближеними, оскільки розбіжності можуть стати причиною ґрунтовних суперечок на шляху втілення ідеї.

До кінця 2018 року Сенсотека не мала чітко сформульованих цінностей. Попри це, кожен, хто приходив в цей простір знав, що це місце, де всі відчуття мають значення, що в Сенсотеці не важливе походження, раса, віросповідання, зовнішні характеристики, сексуальна орієнтація, що розвиток та взаємодія – це основні опори всієї діяльності Сенсотеки.

Наприкінці 2018 року громадська організація «ІУС» провела першу офіційну стратегічну сесію, в якій окреслила свою місію, візію та цінності. На той час Сенсотека як фізичний простір була на ремонті, діяльність відбувалась в інших бібліотеках, здебільшого командою організації, відірвано від команди бібліотекарів філії №18, тому цінності організації було перенесено й у цінності Сенсотеки. Ще одним аргументом на користь цього було те, що саме громадська організація принесла ідею в бібліотеку, і хоч цінності й не були сформульовані на той момент, Централізована бібліотечна система підтримала їх.

Цінності громадської організації «ІУС» базуються перша за все на тому, що це спільнота, яка сама по собі є цінністю, і продовжуються важливістю:

- Відкритості
- Поваги до різноманіття
- Розвитку
- Творчості

Відкритість трактується як готовність приймати усіх, хто хоче бути частиною спільноти, у тому числі відповідати на запити суспільства, бути прозорими в комунікації, діяльності та звітності. Повага до різноманіття означає абсолютну відсутність категоризації в межах існування спільноти. Розвиток – це постійне прагнення до зростання. Творчість виражається в пошуку нестандартних рішень, креативному підході до всієї діяльності.

Зважаючи на те, що цінності організації перегукуються з основними концепціями, на яких були спроби створити попередні плани розвитку Сенсотеки, а також на те, що ядро філософії цього інклюзивного освітнього простору походить з історії громадської організації «ІУС», пропонується залишити вищезгадані чотири цінності в стратегічному плані Сенсотеки.

Наступним елементом стратегічного плану є пріоритетні напрями діяльності. Вони вказують, на чому має зосередитись команда впродовж реалізації стратегічного плану. Напрями діяльності – це найбільш широка категорія плану дій, що згодом ділиться на стратегічні та операційні цілі. Для того, щоб визначити пріоритетні напрями діяльності, необхідно розуміти, які труднощі виникають в команди і уявляти, які дії допоможуть усунути їх і в той же час впроваджувати місію організації.

Після SWOT-аналізу Сенсотеки, описаного в Розділі 2, можна виділити наступні пріоритетні напрями:

- 1) Маркетинг та позиціонування
- 2) Налагодження внутрішніх операційних процесів
- 3) Проектна діяльність для розбудови спільноти

### **Пріоритетний напрям 1. Маркетинг та позиціонування**

Маркетингова стратегія – важлива частина діяльності бізнесу, тим не менш вона також є важливим елементом для неприбуткового сектору. Принципи маркетингу допомагають краще будувати процеси взаємодії з цільовими аудиторіями, комунікувати діяльність, залучати нових стейкхолдерів, створювати простір для розвитку спроможності організації чи ініціативи. Бренд Сенсотеки є впізнаваний серед деяких спільнот у Львові, що тісно взаємодіють в

районі, де вона розташована, або дотичні до розвитку інклюзії в місті. Попри це, тривала перерва на ремонт значно сповільнила розвиток комунікації між Сенсотекою та міським середовищем. Тому важливо розпочати процес відбудови та зміцнення Сенсотеки, що створить ґрунт для інших стратегічних напрямів діяльності.

### **Стратегічна ціль 1.1 Розробка маркетингового плану**

Маркетинговий план – операційний документ, що містить поетапну та детальну інформацію про комунікацію із зовнішнім середовищем. Кожна частина маркетингового плану походить від місії та візії ініціативи, які є основоположними елементами всієї діяльності.

Операційна ціль 1.1А Визначити маркетингові цілі.

Операційна ціль 1.1В Виокремити основні цільові аудиторії.

Операційна ціль 1.1С Скласти детальні портрети цільових аудиторій.

Операційна ціль 1.1D Визначити канали та способи комунікації, відповідальних за комунікацію.

Операційна ціль 1.1Е Розробити комунікаційний план для соціальних мереж.

Операційна ціль 1.1F Створити політики щодо соціальних мереж.

### **Стратегічна ціль 1.2 Оновлення матеріалів про Сенсотеку**

Матеріали для промоції є надзвичайно важливою складовою для підтримки та розвитку бренду. По-перше, більшість людей сприймає інформацію візуально, тому яскраві промоційні матеріали підвищують пізнаваність бренду. Вони є малозатратним способом говорити про бренд, збільшувати його видимість та слугують в якості бізнес картки. Важливо, щоб всі матеріали для промоції вчасно оновлювались, відповідали трендам часу, а найголовніше – тим цінностям, які декларує ініціатива. Сенсотека має в своєму архіві відео, різного виду презентації (в тому числі звіти), макети футболок та закладок для книг. Також в Сенсотеки є розроблений доступний сайт, створений з врахування стандарту вебдоступності WCAG 2.1, що є прикладом втілення цінностей у візитівці ініціативи. Однак з відкриттям оновленої Сенсотеки оновлення потребують і матеріали.

Операційна ціль 1.2А Запустити інклюзивний вебсайт.

Операційна ціль 1.2В Розробити відео та презентації Сенсотеки для різних цільових категорій.

Операційна ціль 1.2С Залучити фінансування на виготовлення листівок, стікерів, закладок.

### **Індикатори пріоритетного напрямку 1:**

- Розроблений маркетинговий план.
- Створений комунікаційний план.
- Розроблені політики щодо комунікації в соціальних мережах.
- Вебсайт Сенсотеки безперебійно функціонує.
- В Сенсотеки є по одній презентація для кожної цільової аудиторії, промоційне відео до 3 хвилин, роздруковані промоційні матеріали у вільному доступі.
- Кількість залучених до проєктів та подій в Сенсотеці учасників становить не менше 3338 осіб.
- Кількість нових партнерів серед громадських організацій зросла вдвічі.
- Не менше п'яти бізнес структур стали партнерами Сенсотеки.

### **Пріоритетний напрям 2. Налагодження внутрішніх операційних процесів**

Сенсотека – проєкт, співвласниками якого є громадська організація та державна структура: Централізована бібліотечна система Львова. Попри хорошу взаємодію, є питання, які роками залишаються невирішеними між двома гравцями, а це в свою чергу послаблює управлінські процеси, які могли б дати Сенсотеці поштовх до розвитку. Іншим важливим питанням є фінансова сталість Сенсотеки для підтримки керівного складу, а також проєктної діяльності, організованої громадською організацією «ІУС» та її партнерською мережею. Для ефективного управління та налагодження всіх процесів діяльності необхідні відповідні управлінські навички в команді, і разом з тим важливо розуміти особливості роботи державних структур та громадських організацій.

### **Стратегічна ціль 2.1 Посилення взаємодії з Централізованою бібліотечною системою**

Щоб співпраця між ЦБС та ГО «ІУС» вийшла на якісно новий рівень, рекомендується завершити процес підписання угоди. З 2015 року відбулось декілька спроб формалізувати стосунки, кожна з яких була відхилена однією зі сторін після перегляду та правок іншої. Важливий комунікаційний меседж, який має нести угода – це підсилення та позитивна бюрократизація управлінських процесів, а не прояв недовіри. Рекомендується визначити зони відповідальності обох сторін, описати обов'язки людей, задіяних в управлінні, механізми прийняття рішень. В умовах, яких Сенсотека існує зараз, пропонується розділити обов'язки наступним чином: ЦБС відповідає за комунікації, менеджмент та підтримку освітніх проектів в просторі, в той час як ГО бере на себе функцію фандрейзингу, встановлення партнерства та реалізації своїх освітніх проектів на базі Сенсотеки. Для майбутньої взаємодії з потенційно більшою кількістю стейкхолдерів варто також врахувати механізм їхнього залучення до обговорення стратегічних та/чи операційних планів.

Операційна ціль 2.1А Підготувати та підписати угоду про співпрацю між громадською організацією «ІУС» та Централізованою бібліотечною системою міста Львова.

### **Стратегічна ціль 2.2 Забезпечення фінансової стабільності Сенсотеки**

Фінансова стабільність – одна із нагальних проблем, які не дають Сенсотеці рухатись вперед. По-перше, бібліотекарки, що задіяні до діяльності Сенсотеки, отримують заробітну плату з бюджетних коштів лише за основні обов'язки, натомість, в зв'язку складною фінансовою ситуацією в ГО «ІУС», інша сторона працює на волонтерських засадах. Це зменшує шанси залучити до управління людей, які мають досвід та розуміння управлінських процесів. Для вирішення цієї проблеми важливо створити умови для повної або часткової зайнятості представника ГО в межах Сенсотеки та, окрім цього, можливість отримання додаткового фінансового стимулу для працівниці бібліотеки.

По-друге, діяльність в межах Сенсотеки відбувається в межах грантових програм, що фінансуються через ГО «ІУС», або на волонтерських засадах, що значно зменшує можливості залучення широким кіл місцевих спільнот та менш

ефективно сприяє впровадженню місії Сенсотеки. Для того, щоб вирішити проблему із фінансовою нестабільністю, рекомендується диверсифікувати джерела надходження (детальніше у підрозділі 3.2 цієї роботи) і розробити план залучення та використання коштів на рік.

Операційна ціль 2.2А Обговорити та затвердити план залучення та використання коштів.

### **Стратегічна ціль 2.3 Підвищення кваліфікації керівного складу Сенсотеки**

Результативне впровадження стратегічного плану передбачає набір певних компетенцій. Ці компетенції включають в себе не лише управлінські навички, а й знання основ фандрейзингу, комунікацій, маркетингу. Зважаючи на труднощі зі залученням фахівців в спеціалізованих сферах на постійній основі, рекомендується забезпечення навчальних можливостей для керівного складу Сенсотеки та, якщо буде потреба, залучення вузькопрофільних спеціалістів pro bono, в тому числі завдяки розвитку партнерства з бізнес структурами.

Операційна ціль 2.3А Обговорити перелік стратегічно важливих навиків, яких бракує команді.

Операційна ціль 2.3В Визначити освітні можливості на основі обговорення та розробити навчальний план для команди.

#### **Індикатори:**

- Підписана угода між ЦБС та ГО «ІУС», де чітко прописані зони відповідальності, обов'язки сторін та механізм прийняття рішень.
- Керівник Сенсотеки від ГО «ІУС» отримує зарплатню за свою діяльність на постійній основі.
- Керівник Сенсотеки від ЦБС отримує винагороду за додаткову діяльність в межах Сенсотеки.
- Сенсотека розширила способи залучення коштів на свою діяльність до трьох різних джерел.
- Залежність від грантового фінансування зменшилась на 20%.

- Залучено не менше 90% коштів згідно з розробленим планом, що становить 220 000 грн.
- Представники команди Сенсотеки взяли участь в як мінімум чотирьох освітніх ініціативах на основі визначеного плану розвитку.

### **Пріоритетний напрям 3. Проектна діяльність на базі Сенсотеки**

Проектна діяльність на базі Сенсотеки є основою впровадження місії та досягнення візії. Саме проектна діяльність дає можливість залучати різні місцеві спільноти, оживляти простір та пропагувати основні принципи інклюзії з допомогою неформальних та інформальних освітніх ініціатив. Більше того, проектна діяльність на базі Сенсотеки підсилює спроможність різних секторів взаємодіяти для досягнення поставлених цілей. Сенсотека має на меті стати майданчиком для діалогу в сфері інклюзії між громадським, державним та бізнес сектором. Для того, щоб досягнути бажаного рівня взаємодії, потрібно розбудовувати мережу партнерства та активно розвивати вже існуючі ініціативи.

#### **Стратегічна ціль 3.1 Відновлення проектної діяльності ГО «ІУС» на базі Сенсотеки**

З 2015 року організація займається питаннями інклюзії, взаємодії різних соціальних груп між собою, руйнуванням бар'єрів та стереотипів щодо людей з інвалідністю. ІУС є важливим елементом існування Сенсотеки, ядром всієї її філософії. Оскільки останні два роки діяльність відбувалась поза межами фізичного простору Сенсотека, комунікації та видимість значно послабились. Відновлення діяльності ІУСу на базі Сенсотеки дасть змогу привертати увагу до простору завдяки успішним проектам, а також об'єднає спільноти цих проектів в одному місці, що буде наочним прикладом інклюзивної взаємодії.

Операційна ціль 3.1А Продовжити роботу Театру третього віку – проекту, де люди старшого віку розвивають креативні навички через театральні активності.

Операційна ціль 3.1В Продовжити Арт-терапію – проект, в якому взаємодіють діти з аутизмом, їхні батьки та волонтери, більшість з яких не мали такого досвіду в минулому.



Операційна ціль 3.1C Продовжити Навчання з вебдоступності – курси для учнів школи-інтернату №100 для дітей з порушеннями зору що мають на меті підсилити цифрову грамотність та популяризувати знання про вебдоступність.

Операційна ціль 3.1D Відновити курси англійської мови – навчання англійської мови в інклюзивних групах, що базується на аудіальному та кінестетичному сприйнятті.

Операційна ціль 3.1E Відновити курси GPS-навігації – курси для учнів школи-інтернату №100 для дітей з порушеннями зору, що спряють поглибленню розуміння GPS- навігації та промоції її використання для пересування містом.

Операційна ціль 3.1F Відновити проєкт More-than-movies – змішаний формат навчання, де учасники переглядають фільми, що стосуються інклюзії, стереотипів, дискримінації англійською мовою, а опісля обговорюють їх з англійським фасилітатором, який використовує різні методи неформальної освіти.

### **Стратегічна ціль 3.2 Налагодження сталої співпраці з ініціативами міста Львова, що залучені до розвитку інклюзії**

Для активного розвитку спільноти та досягнення максимального співтворення простору важливо окреслити стратегічні напрями діяльності на наступні роки та варіанти залучення державного, громадського та бізнес секторів. У другому розділі цієї роботи було проаналізовано екосистему Сенсотеки і визначено вже існуючих та потенційних партнерів, тому наступним кроком стане розбудова довіри та налагодження нових контактів.

Операційна ціль 3.2A Завершити розпочате ГО «ІУС» дослідження про інклюзію у Львові, зробити публічну презентацію, на якій зініціювати обговорення про можливості співпраці для розвитку інклюзивних ініціатив із максимальним залученням трьох секторів.

Операційна ціль 3.2B Створити мережу зацікавлених у розвитку діяльності Сенсотеки та спільно спланувати розширення її майбутньої діяльності.

Операційна ціль 3.2C Залучити щонайменше 2-3 освітні інклюзивні ініціативи для реалізації на базі Сенсотеки на постійній основі.

Операційна ціль 3.2D Встановити контакти з бізнес структурами, зацікавленими в розвитку інклюзії.

**Індикатори:**

- Усі поточні проекти ГО «ІУС» відбуваються на базі Сенсотеки.
- Залучено щонайменше три інші інклюзивні освітні ініціативи для реалізації на базі Сенсотеки на постійній основі.
- Проведено зустріч-презентацію на основі дослідження, де обговорено важливі для розвитку інклюзивних ініціатив питання.
- Наприкінці року є сформована мережа зацікавлених у розвитку Сенсотеки та проведено стратегічне обговорення її майбутньої діяльності.
- Налагоджено співпрацю як мінімум з трьома бізнес структурами, які активно долучились до інклюзивної освітньої діяльності на базі Сенсотеки.

Впровадження вищезазначеного стратегічного плану є не менш важливою частиною, ніж його наявність. Оскільки в цьому розділі пропонуються рекомендації на базі дослідження та первинних зустрічей, першим етапом має стати обговорення та остаточне затвердження стратегічного плану двома співвласниками Сенсотеки. Подальшу відповідальність за впровадження нестиме команда працевлаштованих керівників Сенсотеки, а моніторинг та оцінку проводитимуть керівництво громадської організації «ІУС» та Централізованої бібліотечної системи.

В цьому підрозділі було окреслено рекомендації щодо основних елементів стратегічного плану Сенсотеки на два роки. Нижче пропонується таблиця з узагальненнями основних напрацювань.

Таблиця 3.1

**Узагальнення рекомендованого стратегічного плану розвитку Сенсотеки**

<u>Місія</u>	<u>Візія</u>	<u>Цінності</u>
Зростаємо разом та сприяємо створенню інклюзивної парадигми мислення, де кожна людина є видимою та значимою. Ми робимо це з допомогою неформальних та інформальних ініціатив із залученням державного, громадського та бізнес сектору.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ На початку 2022 року Сенсотека – це живий інклюзивний освітній простір, що існує на базі бібліопростору та співтвориться максимальною кількістю груп локальної спільноти.</li> <li>▪ На початку 2022 року Сенсотека – це сильна інклюзивна</li> </ul>	Ми – спільнота, для якої важливі: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відкритості</li> <li>▪ Поваги до різноманіття</li> <li>▪ Розвитку</li> <li>▪ Творчості</li> </ul>

## Продовження таблиці 3.1

	команда, де кожен має свої обов'язки і зони відповідальності та віддано працює заради розвитку простору.	
<b>Стратегічний напрям 1</b> Маркетинг та позиціонування	<b>Стратегічний напрям 2</b> Налагодження внутрішніх операційних процесів	<b>Стратегічний напрям 3</b> Проектна діяльність на базі Сенсотеки
Стратегічна ціль 1.1 Розробка маркетингового плану Операційна ціль 1.1A Визначити маркетингові цілі. Операційна ціль 1.1B Виокремити основні цільові аудиторії. Операційна ціль 1.1C Скласти детальні портрети цільових аудиторій. Операційна ціль 1.1D Визначити канали та способи комунікації, відповідальних за комунікацію. Операційна ціль 1.1E Розробити комунікаційний план для соціальних мереж. Операційна ціль 1.1F Створити політики щодо соціальних мереж.	Стратегічна ціль 2.1 Посилення взаємодії з ЦБС Операційна ціль 2.1A Підготувати та підписати угоду про співпрацю між громадською організацією «ІУС» та Централізованою бібліотечною системою міста Львова.	Стратегічна ціль 3.1 Відновлення проектної діяльності ГО «ІУС» на базі Сенсотеки Операційна ціль 3.1A Театр третього віку. Операційна ціль 3.1B Арт-терапія. Операційна ціль 3.1C Навчання з вебдоступності. Операційна ціль 3.1D Курси англійської мови. Операційна ціль 3.1E Курси GPS-навігації. Операційна ціль 3.1F More-than-movies.
Стратегічна ціль 1.2 Оновлення матеріалів про Сенсотеку Операційна ціль 1.2A Запустити інклюзивний вебсайт. Операційна ціль 1.2B Розробити відео та презентації Сенсотеки для різних цільових категорій. Операційна ціль 1.2C Залучити фінансування на виготовлення листівок, стікерів, закладок.	Стратегічна ціль 2.2 Забезпечення фінансової стабільності Сенсотеки Операційна ціль 2.2A Обговорити та затвердити план залучення та використання коштів.  Стратегічна ціль 2.3 Підвищення кваліфікації керівного складу Сенсотеки Операційна ціль 2.3A Обговорити перелік стратегічно важливих навиків, яких бракує команді. Операційна ціль 2.3B Визначити освітні можливості на основі обговорення та розробити навчальний план для команди.	Стратегічна ціль 3.2 Налагодження сталої співпраці з громадськими ініціативами міста Львова, що залучені до розвитку інклюзії Операційна ціль 3.2A Завершити розпочате ГО «ІУС» дослідження про інклюзію у Львові, зробити публічну презентацію, на якій зініціювати обговорення про можливості співпраці для розвитку інклюзивних ініціатив із максимальним залученням трьох секторів. Операційна ціль 3.2B Створити мережу зацікавлених у розвитку діяльності Сенсотеки та спільно спланувати розширення її майбутньої діяльності. Операційна ціль 3.2C Залучити щонайменше 2-3 освітні інклюзивні ініціативи для реалізації на базі Сенсотеки на постійній основі. Операційна ціль 3.2D Встановити контакти з бізнес структурами, зацікавленими в розвитку інклюзії.

Складено автором.

### **3.2. Рекомендації щодо диверсифікації джерел надходжень та забезпечення фінансової стабільності інклюзивного освітнього простору Сенсотека**

Залежність від одного джерела надходження обмежує організації в довгостроковій перспективі росту та розвитку. Більше того, в момент кризи вона може спричинити повну ліквідацію ініціативи, оскільки відсутність альтернативних джерел надходження призведе до банкрутства. Тому, задля сталості діяльності, рекомендується диверсифікувати, тобто розширювати шляхи надходження ресурсів. Важливою складовою фандрейзингу є пошук балансу. Як і у стратегічному плануванні, фандрейзинг вимагає ретельного складання плану, впровадження, моніторингу та оцінки. Для підвищення сталості ініціативи, необхідно розвивати бізнес-підхід до генерування прибутку та постійно шукати нові шляхи залучення фінансування.

На даному етапі розвитку Сенсотека залежна від грантового фінансування державними структурами, а також від волонтерської праці, яку вкладають в неї представники громадської організації «ІУС». Однак для того, щоб ефективно управляти Сенсотекою та підсилити її діяльність, необхідно залучати якісні ресурси, що не обмежуються фінансами, проте залежать від них. В цьому підрозділі розглянемо рекомендації щодо забезпечення фінансової стабільності Сенсотеки.

Серед способів залучення коштів пропонується розглянути ті, які команда Сенсотеки може активно втілювати для реалізації свого фандрейзингового плану:

- 1) платні події;
- 2) щорічні фандрейзингові акції;
- 3) заплановані внески від постійних благодійників;
- 4) власний дохід;
- 5) прямий збір коштів через фандрейзингові платформи;
- 6) робота з бізнесом.

Платні події є одним із найпоширеніших способів отримання прибутку. Вони можуть мати різний формат: від забігів до освітніх заходів, а збір коштів може відбуватись у два способи: завдяки вхідному квитку, або ж рекламі збору коштів на певну ініціативу попри основні заходи. Сенсотека має велику спроможність залучати кошти через публічні події, оскільки після ремонту простір буде доступним та привабливим для ширшої аудиторії. Громадська організація «IUS» має можливість залучати кошти через освітні проекти, як-от More-than-movies. Практика англійської була і буде актуальною для багатьох містян, а формат перегляду фільмів збільшує аудиторію й до тих, хто захоплюється кінематографом. Таким чином можна втілювати місію, залучаючи при цьому ресурси. Додатково для цього формату можна залучати партнерські організації, що мають змогу вкладати свій час та експертизу в події чи освітні заходи, допомагаючи зібрати кошти для Сенсотеки. Сенсотека, в свою чергу, може стати майданчиком для реалізації інших ініціатив цих організацій.

Щорічні фандрейзингові акції – ретельно сплановані заходи, що присвячені конкретній ініціативі, дню чи святу. В благодійних ініціативах такі акції проводяться через розсилку та запит на добровільний внесок, благодійні вечори тощо. Допоки в Сенсотеки нема сформованого списку благодійників та спільноти, що на постійній основі підтримує її, такі акції рекомендується проводити офлайн. Сенсотека може проводити таку акцію 17 грудня, в день народження Миколи Пеха, який був натхненником цього простору та багато працював для збільшення видимості людей з інвалідністю в публічному просторі. Окрім того, що це вигідна дата для збору пожертв напередодні дня святого Миколая, в період, коли люди відкриті для таких ініціатив, це й також один із способів вшанування пам'яті Миколи та популяризації інклюзії через його історію.

Іншою щорічною ініціативною може стати IUSбазар, ідея якого вже зародилась всередині організації, однак поки не знайшла практичного втілення. Основною суттю IUSбазару є збирання пожертв за допомогою лотів, схожих до барахолки чи аукціону побачень, але без обмежень формату, тобто це може стати

річ, якої хочеться позбутись, або ж побачення чи заняття англійською, за яке один благодійник заплатить, а інший вкладе в це свій час. Такий формат не потребує значних фінансових ресурсів для підготовки, натомість вимагає професіоналізму в промоції та комунікаціях для привернення уваги, зацікавлення лідерів думок, або ж просто цікавих особистостей долучитись до формування лотів та благодійників до їх купівлі.

Заплановані внески вимагають тісної взаємодії зі своїми благодійниками, що включає в себе розбудову спільноти та довіри до ініціативи. Найбільш практичним форматом для запланованих пожертв є можливість одноразових внесків через онлайн системи, або щомісячні внески на різні суми, які автоматично списуються з картки благодійника. Для цього рекомендується мати окремий рахунок в банку та кнопку для пожертви. Заплановані внески не є найбільш ефективним способом залучення коштів, особливо на локальному рівні. Тим не менше, громадська організація «ІУС» має довкола себе людей, які готові допомагати на постійній основі та працювати над залученням нових благодійників, тому важливим є розвиток спільноти IUS alumni, що формально існує, але діє виключно ситуативно попри потенціал стабільно підтримувати Сенсотекку. Інший спосіб будувати довіру до себе – залучитись підтримкою лідерів думок, які вже мають свою аудиторію та довіру з боку їхнього боку. Такі іміджеві пожертви можуть спонукати людей підтримувати Сенсотекку навіть без попередньої прямої взаємодії з нею.

Власний дохід – один із найбільш практичних способів отримувати фінансові надходження. Останніми роками в Україні розвивається поняття соціального підприємництва, як не має однозначного визначення або ж законодавчого регулювання, однак усі визначення мають спільну основу: соціальне підприємництво створене для того, щоб вирішувати соціальні проблеми. Воно притаманне неприбутковим організаціям, або ж тим організаціям, прибуток яких комбінується з втіленням соціальної місії.

Громадська організація «ІУС» вже більше трьох років поспіль проводить всеукраїнські дистанційні курси Inclusive IT, що допомагають багатьом людям з

інвалідністю розвивати комунікаційні навички, а також підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці. Ідея дистанційної програми полягає в тому, що люди з інвалідністю, більшість з яких - незрячі, опановують основи комп'ютерної грамотності. Зокрема:

- користування програмою екранного доступу NVDA;
- Word, Excel;
- англійську мову;
- HTML/Javascript, Python.

В рамках проекту є прагнення створити мережу навчання Inclusive IT в різних регіонах України, де будуть відбуватись живі зустрічі після проведення дистанційних уроків.

Ці курси стали основою для роботи соціального підприємства Inclusive IT, 85% якого – це люди з інвалідністю. Підприємство займається тестуванням вебсайтів на доступність відповідно до міжнародного стандарту WCAG 2.1, а також розробкою рекомендацій для покращення виявлених проблем. Доступний вебсайт – це сайт, яким може користуватись максимально велика кількість людей, від тих, хто має постійну інвалідність, і до тих, хто має тимчасові порушення пов'язані зі здоров'ям чи функціями тіла. Згідно з розробленою моделлю, 10% від доходів соціального підприємства має йти на діяльність громадської організації. Ці кошти мають пріоритет для проектів, що реалізуються в Сенсотеці, розвиваючи й львівську спільноту Inclusive IT: теперішню та майбутню.

Попри те, що підприємство існує вже деякий час, 10% залишаються перспективною, оскільки першою ціллю є забезпечення рентабельності. Ринок вебдоступності в Америці та Європі розвивається набагато швидше, ніж в Україні. Цьому сприяють різні фактори, один із яких – усвідомлення важливості індивіда незалежно від наявності інвалідності, а також жорстке державне регулювання забезпечення прав людей з інвалідністю. Незважаючи на це, українські компанії все частіше виходять на міжнародних ринок, що створює

попит на послуги забезпечення вебдоступності для того, щоб бути на високому рівні порівняно з конкурентами.

Прямий збір через фандрейзингові платформи дозволяє зібрати кошти на конкретну ініціативу за чітко встановлений проміжок часу. Як і будь-яка онлайн кампанія, такий вид фандрейзингу вимагає активної взаємодії з людьми онлайн та не вимагає значних фінансових вкладень. Предметом фандрейзингу може стати цілий освітній комплекс, організований декількома стейкхолдерами задля розвитку інклюзивної спільноти на базі Сенсотеки. Наступного року команда матиме можливість збирати кошти на спільні навчальні програми з дітьми з порушеннями зору, або ж дітьми з аутизмом. Найпоширенішою українською фандрейзинговою платформою є Спільнокошт.

Громадські ініціативи все частіше обирають взаємодію з бізнесом як спосіб фандрейзингу. Бізнес працює за своїми правилами, де гроші є основною ціллю, а отже їх використання має бути якнайбільш ефективним. В той же час, бізнес готовий підтримувати соціальні ініціативи в чітко визначених масштабах. Основою бізнес фандрейзингу є запит на основі пропозиції вирішення проблеми конкретного бізнесу. Бізнес може допомагати у різний спосіб: виділенням коштів з бюджету, спонсорством, залученням своїх клієнтів до збору коштів, або ж залученням працівників. Останнє може стати ефективним за потреби залучення спеціалістів у вузькій сфері за моделлю *pro bono* допомоги. Виграшним варіантом співпраці є організація подій в межах компаній для збору коштів на конкретну ініціативу. Це, наприклад, день морозива, куди співробітники можуть прийти зі своєю сім'єю. Сильною стороною буде людина-адвокат ініціативи, яка працює в цій компанії. Зважаючи на велику мережу IUS alumni, які працюють у різних сферах, перші кроки в налагодженні контактів можуть стати значно легшими.

Деякі компанії активно розвивають корпоративну соціальну відповідальність, де визначають основні напрямки роботи, в яких вони хотіли би допомагати. В розділі 2 цієї роботи було проаналізовано ті компанії, що вже залучені до допомоги інклюзивним ініціативам. Однак є багато організацій, які



мають на меті підтримувати, але ще не визначились із напрямком діяльності, тому при розбудові міцного бренду в місті та налагодженні контактів з бізнес сектором існує можливість отримати і їхню підтримку.

Кожний з вищеперерахованих способів залучення коштів не є ефективним, якщо бренд не має кредиту довіри в суспільстві. Це стосується не лише якості ведення діяльності, відданості працівників, а й технічних складових, як-от справності та доступності вебсайту, або ж вчасних відповідей на запити. Підзвітність та відкритість також є тими факторами, що впливають на розбудову довіри, благодійники повинні мати можливість відслідковувати, як витрачаються їхні кошти. Окрім загального звіту на сайті можна робити щоквартальні звіти-розсилки для тих, хто регулярно вносить певну суму, у залученні коштів через фандрейзингові платформи це є обов'язковою вимогою.

Допомагати підвищувати видимість та розвивати бренд можуть місцеві медіа, для цього необхідно мати базу даних та активно комунікувати про свою діяльність, надсилаючи прес-релізи та запрошуючи на події. Інший спосіб взаємодії з медіа – створення матеріалів про інклюзію для них, що полегшує роботу журналістів, та вчергове допомагає заявити про себе в місті. Львівське радіо, наприклад, систематично створює подкасти для слухачів та є відкритим для втілення ініціатив, які можуть підтримати технічно (запис, монтування).

Першочерговим завдання будь-якого фандрейзингу є розуміння, скільки ресурсів необхідно зібрати та на що вони будуть витрачені. Фінансовий менеджмент Сенсотеки на наступний рік передбачає прогноз витрат та надходжень, що залежать від сформованої місії та стратегічних цілей. Оскільки після відкриття Сенсотеки необхідний період налагодження партнерства та розвитку нових напрямів роботи, річний бюджет розраховуємо на основі діяльності громадської організації «ІУС» (таблиця 3.2).

**План розподілу коштів на 2020 рік, грн.**

Стаття витрат	Сума
Надбавка працівникам	50760
Навчання команди (онлайн/офлайн курс)	6000
Канцтовари (папір для друку, ручки, клей, заправка принтера, ремонт принтера)	1200
Послуги мобільного зв'язку	2400
Оновлення матеріалів про Сенсотеку (відео, друк листівок, стікерів)	6000
Організація фандрейзингового заходу в честь Миколи Пеха (кава-перерви, друк матеріалів)	4000
Оплата послуги бухгалтерки	18000
Реалізація проектів, в т. ч:	131385.5
Театр третього віку	30470
Арт-терапія	6990.5
Цифрові навички	45160
Навчаймось разом	48765
<b>Загалом</b>	<b>219745.5</b>

Складено автором.

Статті витрат розподіляємо на основі попереднього досвіду діяльності Сенсотеки:

- 1) надбавки працівникам (від бібліотеки та ГО): 3000 грн/міс з розрахунком на двох людей, з врахуванням податків;
- 2) навчання команди: онлайн/офлайн курс із напрямку, визначеного командою;
- 3) канцтовари: купівля паперу, ручок, клею, заправка принтера, ремонт принтера;
- 4) послуги мобільного зв'язку: 200 грн/міс з розрахунком на двох людей;
- 5) оновлення матеріалів про Сенсотеку: відео, виготовлення листівок та стікерів;
- 6) організація фандрейзингового заходу в честь Миколи Пеха: кава-перерви та матеріали для щорічної події для збору коштів на діяльність Сенсотеки;
- 7) оплата послуги бухгалтерки: бухгалтерське обслуговування проектів з розрахунком 4500 грн на 1 проект.

8) реалізація проектів: кошти, необхідні для втілення проектів в життя: матеріали, оплата праці підрядників, менеджера;

Проектну діяльність формуємо у 5 програм:

1. ТТВ – Театр третього віку: театральна діяльність з людьми старшого віку;
2. Арт терапія: терапія для дітей з аутизмом;
3. Цифрові навички: основи вебдоступності та GPS-навігація для учнів школи-інтернату №100 для дітей з порушеннями зору;
4. Навчаймось разом: інклюзивні курси англійської мови та перегляди та обговорення фільмів англійською на різну тематику, дотичну до поняття інклюзія;
5. Інші події: щомісячні події, організовані громадською організацією «ІУС», іншою ініціативою, або в партнерстві для популяризації теми інклюзії (живі бібліотеки, 15х4, лекції, семінари).

Наступним кроком є прогноз залучення коштів відповідно до різних видів джерел надходжень. Оскільки план складається на наступний рік, організація не матиме змоги максимально диверсифікувати джерела, тому в таблиці 3.3 пропонується зосередитись на грантовій підтримці від міської ради, і разом з тим інтегрувати вищезазначені способи залучення коштів у річний план.

Таким чином, планується залучити 15 000 грн від платних подій, 15 000 грн від щорічних акцій, одна із яких онлайн, інша – офлайн, розбудувувати мережу благодійників, щоб на кінець 2020 року регулярні щомісячні внески зросли вдвічі від показника 2019 року (405 грн), а також запустити фандрейзингову онлайн кампанію на діяльність Сенсотеки на одній із доступних платформ, під час якої зібрати 42 000 грн. Як результат, при стовідсотковому виконанні плану залучення, річний бюджет Сенсотеки зменшить залежність від грантової підтримки на 34%.

Таблиця 3.3

## План залучення коштів на 2020 рік, грн.

Спосіб залучення	сума
власний дохід від платних подій: More-than-movies та тренінгів	15000
IUS-базар (онлайн)	7000
фандрейзинговий захід в честь Миколи Пеха	8000
щомісячні благодійні внески	9720
фандрейзингова кампанія (онлайн платформа)	42000
грант від управління культури	50640
грант від управління іт	57700
грант від управління молоді	54385
<b>Загалом</b>	<b>244445</b>

Складено автором.

Отже, незважаючи на те, що вся діяльність, яка проводиться в межах Сенсотеки, тримається на волонтерській роботі та грантовій підтримці, а сама Сенсотека закрита до кінця 2019 року, 2020 рік може стати фундаментом для майбутнього стрімкого розвитку, основним елементом якого є фінансова стабільність. Існуючі методи фандрейзингу можуть бути адаптовані до реалій Сенсотеки, а сприятливе середовище лише підсилить їх. Відродження Сенсотеки у 2020 році не вимагатиме значних витрат, однак дозволить розвинути навички залучення коштів та здобути певний рівень фінансової самостійності для того, щоб подальші стратегії можна було втілювати в життя без залежності від одного-двох великих джерел надходжень.

В першому підрозділі було складено стратегічний план розвитку Сенсотеки, а саме надано рекомендації щодо місії, візії, цінностей, пріоритетів, стратегічних та операційних цілей та специфіки їх впровадження. Стратегічний план розроблено на два роки з урахуванням попереднього аналізу поточної ситуації, при якій будівля Сенсотеки закрита на ремонт, а діяльність підтримується грантами від міської ради. За рік рекомендується налагодити внутрішні

управлінські процеси, зокрема взаємодію громадської організації та Центральної бібліотечної системи, підвищити кваліфікацію команди, розробити маркетинговий план та оновити промоційні матеріали, відновити проектну діяльність на базі Сенсотеки та розширити мережу партнерства.

В другому підрозділі описано можливості диверсифікації джерел надходжень до бюджету Сенсотеки для того, щоб зменшити залежність від грантів Львівської міської ради, серед яких збір коштів через події, фандрейзингові платформи, щорічні заходи, власний дохід від соціального підприємства та залучення ресурсів від взаємодії з бізнесом; зроблено розрахунки річного розподілу коштів, що базується на необхідних статтях витрат та проектах громадської організації «ІУС» та сформовано план залучення коштів відповідно до рекомендацій стратегічного плану та описаних способів диверсифікації джерел надходжень.

## ВИСНОВКИ

Соціальна інклюзія є одним із найважливіших чинників розвитку свідомого громадянського суспільства. Більше того, вона є частиною цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй, членкинею-засновницею якої є й Україна. В контексті розвитку цього поняття, таке явище як інклюзивний освітній простір є одним із найефективніших інструментів змін. Формальний інклюзивний освітній простір в Україні має міцну нормативно-правову базу, а також необхідну підтримку стейкхолдерів, в той час як неформальний інклюзивний освітній простір, ініційований суспільними групами, робить незначні кроки до систематизації та сталості свого існування.

1. Узагальнено теоретичні положення сутності стратегічного управління та його елементів, що є важливою умовою сталого розвитку ініціативи. За семантичною складовою поняття стратегічне управління є ширшим за поняття менеджмент, що в мові-джерелі пов'язане з операційною діяльністю певних структурних елементів. Стратегічне управління можна розглядати як процес, або ж як інструмент. Незалежно від цього, невід'ємною складовою стратегічного управління є стратегічний план, що об'єднує основні напрями, необхідні для розвитку ініціативи. Стратегічний план формується на першому етапі стратегічного управління та базується на попередньому внутрішньому та зовнішньому аналізі об'єкта. Далі відбувається втілення стратегічного плану, що тісно пов'язано з поняттям операційний менеджмент, яке впроваджує стратегічний план відповідно до щоденних завдань. Перехідним етапом стратегічного управління є моніторинг, що дає змогу відслідковувати позитивні та негативні тенденції, а завершальним – оцінка, що в ретроспективі дає зрозуміти, наскільки успішним був увесь процес.

2. Окреслено поняття інклюзивного освітнього простору, який є інтегрованим поняттям, що не має уніфікованої дефініції, однак об'єднує набір характеристик, притаманним як формальній, так і неформальній освіті. Повна інклюзія, яка є надважливим елементом інклюзивного освітнього простору і прийшла на зміну інтеграції, несе в собі філософію, де індивід є центром освітнього процесу,

відповідно останній підлаштовується під особливості конкретного індивіда. В такому підході важливою є ціннісна система, яка об'єднує всіх можливих стейкхолдерів та всі можливі ресурси для забезпечення безперервного та безпечного розвитку та соціальної взаємодії. Іншою складовою є власне освітній процес, що є спеціально організованим та має на меті допомогти розвинути чи покращити певні навички. Такий процес не обов'язково відбувається у закладах формальної освіти, натомість може бути частиною неформальної діяльності на базі бібліотек, різноманітних центрів, об'єднань, або й мати форму індивідуального навчання та відбуватись вдома.

3. Визначено, що попри низьку ймовірність досягнення повної інклюзії в суспільстві, навчання протягом життя є важливим інструментом, що допомагає у створенні розмаїття завдяки покращенню твердих і гнучких навичок. Зацікавлення концепцією навчання протягом життя походить, перш за все, з економічної вигоди, оскільки підвищення загального рівня освіченості серед суспільства сприяє економічному розвитку. Більше того, розвиток ліберальних демократичних рухів потребує активної партисипації, що також досягається шляхом навчання. Водночас в сучасних умовах фокус концепції розширюється, ставлячи чіткі акценти на вразливих групах, наприклад, біженцях, людях з інвалідністю, чи людях із малозабезпечених регіонів.

Навчання протягом життя має різні форми та формати. Зокрема, його можна поділити на формальне, неформальне та інформальне навчання. Останні два є основою розвитку категорії суспільства, що не обмежується поняттям молодь. Неформальне та інформальне навчання є більш гнучкими за своїм форматом, таким чином є доступними для ширшої аудиторії, що надважливо, коли йдеться про інклюзію.

4. Досліджено інклюзивні освітні простори та наведено статистичні дані інклюзивного навчання в Україні. Виявлено значну різницю між розвитком формального та неформального інклюзивного освітнього простору. Наприклад, кількість інклюзивних класів у 2018-2019 н.р. зросла на 67,7% порівняно з 2016-2017 н.р. Водночас в суспільстві тільки починає формуватися запит на

неформальні інклюзивні освітні простори, що в більшості випадків орієнтовані на широку аудиторію. До прикладу, на краудфандинговій платформі Спільнокошт існує 3 проекти інклюзивного спрямування. Більше того, формальний простір розвивається відповідно до стратегії, затвердженої на державному рівні, натомість неформальні простори мають хаотичний характер, організовуються небайдужими людьми на базі бібліотек, хабів, молодіжних центрів та мало взаємодіють зі стейкхолдерами для налагодження системної роботи заради сталих змін.

5. Проаналізовано діяльність Сенсотеки від моменту створення і до сьогодні. Сенсотека – інклюзивний освітній простір, що має сильне ядро і філософію та є партнерською діяльністю громадської організації та Централізованої бібліотечної системи. З 2015 року Сенсотека розвивалась стрімкими кроками, розширила діяльність від однієї навчальної програми до різних напрямків роботи у сфері інклюзії, здобула значну підтримку Львівської міської ради та увійшла в інформаційний простір міста. Водночас, за усі роки діяльності в Сенсотеки не було чіткого плану розвитку, що послаблювало ефективну комунікацію усіх стейкхолдерів. За останні 2 роки, поки в приміщенні Сенсотеки відбувався ремонт, комунікація значно ослабла, а також спричинила залежність Сенсотеки від грантових програм більш як на 90%.

6. Визначено екосистему Сенсотеки в трьох секторах: громадському державному та бізнесі. Серед громадських ініціатив існує багато таких, що займаються інклюзією в різних її проявах, деякі з них вже мають тривалий досвід співпраці з Сенсотекою (Львівська майстерня щастя). Місто зацікавлене у розвитку Сенсотеки, тому активно підтримує її, зокрема три управління міської ради на постійній основі надають фінансову допомогу на реалізацію проектної діяльності. Більше того, завдяки підтримці міської ради в Сенсотеці відбувається капітальний ремонт, що дасть змогу створити фізичний простір за правилами універсального дизайну. Також Сенсотека співпрацює з декількома школами обласного підпорядкування, де навчаються діти з особливими освітніми потребами. Найменше співпрацює Сенсотека з бізнесом, однак бізнес-



середовище в місті є розмаїтим, багато компаній підтримують розвиток неприбуткових ініціатив, як фінансами напряду, так і залучаючи працівників до рго-вопо діяльності.

7. Розроблено план розвитку Сенсотеки на два роки. План передбачає роботу над найважливішими напрямками діяльності, що були визначені на основі аналізу, запропонованого в другому розділі цієї роботи. Відтак, перший напрям – Маркетинг та позиціонування – має на меті підсилити позицію бренду Сенсотеки в просторі міста, розпочати побудову довіру до бренду задля розширення партнерської мережі. Другий напрям – Налагодження внутрішніх операційних процесів – має на меті посилити співпрацю з ЦБС м. Львова, зокрема через підписання угоди про співпрацю, спільну роботу над стратегічними документами та розвиток професійних навиків управлінської команди. Третій напрям – Проектна діяльність на базі Сенсотеки – має на меті об'єднати всі активності ГО «ІУС», що за останні 2 роки відбувались в різних локаціях міста, а також розвивати партнерські проекти, в тому числі заохочувати організації з різних секторів, що вважають інклюзію своєю цінністю, реалізовувати проекти в Сенсотеці.

Втілення, моніторинг та оцінку плану будуть впроваджувати громадська організація «ІУС» та Централізована бібліотечна система міста Львова. Перед остаточним затвердженням плану рекомендується загальне обговорення та внесення правок.

8. Описано способи диверсифікації джерел надходжень до Сенсотеки, зокрема через платні події, організацію щорічних фандрейзингових подій, онлайн-платформи та взаємодію з бізнесом. Складено план залучення та план використання коштів на один рік з врахуванням розробленої стратегії та описаних джерел надходжень. Як результат, передбачається, що за один рік Сенсотека зменшить залежність від грантових програм на 34%.

### Список використаних джерел

1. Ainscow M., Sandill, A. Developing inclusive education systems: the role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 14(4), 2010. P. 401–416. DOI:10.1080/13603110802504903.
2. Ansoff I. *Strategic Management*. London : Palgrave Macmillan, 2007. 272 p.
3. Bloom P., Dees J. Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review* 6(1), 2008. P. 47-53. URL: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/01/Article\\_Bloom\\_CultivateYourEcosystem\\_2008.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/01/Article_Bloom_CultivateYourEcosystem_2008.pdf)
4. Bryson J. M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning* 21(1). P. 73–81. DOI:10.1016/0024-6301(88)90061-1.
5. Correia A., Teixeira V. The will and the way of inclusive education in Macao. *Asian Education and Development Studies*, 2017. Vol. 6, № 4. P. 401-413. DOI:10.1108/AEDS-05-2016-0040.
6. David Fred R., Forest R. *Strategic Management: Concepts and Cases—A Competitive Advantage Approach*. 16 edition. London : Pearson, 2016. 704 p.
7. Dreyer L. *Inclusive education. Education for initial teacher training* / Editors: L. Ramrathan, L. Le Grange and Ph. Higgs. Cape Town : Juta & Company (Pty) Ltd. P. 390 – 392.
8. Drucker P. *Managing the Non-Profit Organization*. Abington : Routledge, 2011. 192 p.
9. Edwards R., Armstrong P., Miller N., Edwards R., Armstrong P., Miller N. Include me out: critical readings of social exclusion, social inclusion and lifelong learning. *International Journal of Lifelong Education*, 20:5, 2001. P. 417-428. DOI:10.1080/02601370120116.
10. Eikenberry A. M. *The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?*. Wiley Online Library, 2004. DOI:10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x.
11. Eppler M. J., Platts K. W. Visual Strategizing. *Long Range Planning*, 42(1). 2009. P. 42–74. DOI:10.1016/j.lrp.2008.11.005.

12. Field J., Leicester M. Lifelong learning: Education across the lifespan. Abington : Routledge, 2003. 344 p.
13. Fischer G. Lifelong learning — More than training. *Journal of Interactive Learning Research*, 11 (3/4), 2000. P. 265–294.
14. Froelich K. A. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Sage Journals*, 1999. DOI:10.1177/0899764099283002.
15. GoF – краудфандингова платформа освітніх проєктів: вебсайт. URL : <http://gof.org.ua>.
16. Hager M., Rooney P., Pollak, T. How fundraising is carried out in US nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 2002. P. 311–324. DOI:10.1002/nvsm.188.
17. Hodge M. M., Piccolo R. F. Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 2005. P. 171–190. DOI:10.1002/nml.99.
18. *Implanting Strategic Management.* / Ansoff H.I., Kipley D., Lewis A., Helm-Stevens R., Ansoff R. London : Palgrave Macmillan, 2018. 592 p.
19. Lindsay, G. Educational psychology and the effectiveness of inclusive education/mainstreaming. *British Journal of Educational Psychology*, 77(1), 2007. P. 1–24. DOI:10.1348/000709906X156881.
20. Prentice C. R. Understanding Nonprofit Financial Health. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 2016. P. 888–909. DOI:10.1177/0899764015601243.
21. *Strategy for a business* / edited by Mariana Mazzucato. London : SAGE Publications Ltd; First edition, 2002. 400 p.
22. Walker J. The inclusion and construction of the worthy citizen through lifelong learning: a focus on the OECD. *Journal of Education Policy*, 24:3, 2009. P. 335-351. DOI: 10.1080/02680930802669276.
23. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 303с.

24. Борисова Т. Маркетинг благодійних і волонтерських організацій. Галицький економічний вісник. 2015. № 2. С. 183-193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2015\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_2_25).
25. Величко Д. В. Соціальна інклюзія в освіті. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. 2015. Вип. 130. С. 292-295. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2015\\_130\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2015_130_69).
26. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка і управління. 2013. № 1. С. 49-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2013\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2013_1_9).
27. Гладун Т. О. Розбудова інклюзивної освіти в Україні як умова розвитку соціальної компетентності дітей з інвалідністю. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2016. Вип. 48. С. 77-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto\\_2016\\_48\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2016_48_12).
28. Гончарук А. Неформальна освіта дорослих у країнах ЄС. Педагогічні науки. 2012. № 54. С. 31–36.
29. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
30. Закон України «Про освіту» : від 5 вересня 2017 року [зі змінами від 06.06.2019 № 2745-VIII] / Верховна Рада України: вебсайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/2145-19>.
31. Інклюзивне навчання. Статистичні дані / Міністерство освіти і науки України: вебсайт. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/inkluzyvne-navchannya/statistika-inklyuziya.pdf>.
32. Інклюзивний простір у позашкільній. Громадські ініціативи України : вебсайт. URL: <http://ngonetwork.org.ua/inklyuzyvnyj-prostir-u-pozashkilli>.
33. Кивлюк О. П. Неформальна освіта в концепції lifelong learning. Освітній дискурс. Гуманітарні науки. 2017. Вип. 1. С. 22-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddcsp\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddcsp_2017_1_4)

34. Колупаєва А. Інклюзивна освіта як модель соціального устрою. Особлива дитина: навчання і виховання. 2014. № 2. С. 7-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DLog\\_2014\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DLog_2014_2_3).
35. Кузава І. Б. Роль інклюзивного середовища у формуванні особистості дошкільників, які потребують корекції психофізичного розвитку. Педагогічна освіта: теорія і практика. 2012. Вип. 11. С. 315-318. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppo\\_2012\\_11\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppo_2012_11_60).
36. Кучина К. Особливості навчання дорослих людей з інвалідністю. Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія : Педагогіка. 2016. № 1. С. 240-246. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu\\_2016\\_1\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2016_1_40).
37. Лист від управління соціального захисту департаменту гуманітарної політики Львівської міської ради №2-29536-006 від 25.09.2019 року у відповідь на запит на отримання публічної інформації від 25.09.2019 року. Електронні ресурси ГО «ІУС».
38. Лук'янова Л. Законодавче забезпечення освіти дорослих: зарубіжний досвід. Українська Асоціація освіти дорослих. Київ : ТОВ «ДКС-Центр», 2017. 147 с.
39. Мультифункціональність та інклюзивність простору бібліотек: трансформація задля розвитку : вебсайт. URL: <https://ru.calameo.com/read/0042798094569d2157c55>.
40. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / Міністерство освіти і науки України: вебсайт. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
41. Питання інклюзії піднімали в бібліотеці. Централізована бібліотечна система міста Суми : вебсайт. URL: <https://libsumy.com/pytannya-inklyuziyi-pidnimaly-v-bibliotetsi>.

42. Пояснювальна записка до статистичного звіту ЦБС для дорослих м. Львова за 2015 рік. Електронні ресурси Централізованої бібліотечної системи міста Львова.
43. Презентація проекту «Інклюзія у бібліотеці». Національна асамблея людей з інвалідністю України : вебсайт. URL: <http://mcbs.if.ua/презентація-проекту-інклюзія-у-бібл.>
44. Публічна бібліотека Гааги: мінімалізм, інклюзивність та німецька якість. Читомо : вебсайт. URL: <http://www.chytomo.com/publiczna-biblioteka-haahy-minimalizm-inkliuzyvnist-ta-nimetska-iaakist.>
45. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. Вип. 3. С. 12-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2009\\_3\\_4.](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_3_4.)
46. Рейтинг ІТ роботодавців Львова. DOU: вебсайт. URL: <https://jobs.dou.ua/ratings/%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D0%BE%D0%B2/>
47. Річний звіт ГО «ІУС» за 2019 рік. Електронні ресурси ГО «ІУС».
48. Річний звіт ЛММГО «Інститут українських студій» за 2015 рік. Електронні ресурси ГО «ІУС».
49. Річний звіт ЛММГО «Інститут українських студій» за 2016 рік. Електронні ресурси ГО «ІУС».
50. Річний звіт ЛММГО «Інститут українських студій» за 2017 рік. Електронні ресурси ГО «ІУС».
51. Річний звіт ЛММГО «Інститут українських студій» за 2018 рік. Електронні ресурси ГО «ІУС».
52. Світ один на всіх: інклюзія в дії. Миколаївська міська рада: вебсайт. URL: <https://kinderlibrary.wordpress.com/2019/02/18/світ-один-на-всіх-інклюзія-в-дії.>
53. Сектор «Інклюзивний читальний зал». Житомирська обласна універсальна наука бібліотека ім. Олега Ольжича : вебсайт. URL: <http://www.lib.zt.ua/ua/structurlibrary-ua/node/172.>

54. Симаева И. Н., Хитрюк В. В. Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2015. Вып. 11. С. 54—62.
55. Синенко С. І., Гончаренко Н. М. Навчання протягом життя як складова європейської соціальної моделі неперервної освіти в умовах цивілізаційної кризи. ScienceRise. Педагогічна освіта. 2015. № 12(5). С. 27-33. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN>.
56. Спільнокошт – краудфандинг в Україні: вебсайт. URL : <https://biggggidea.com/projects>.
57. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / Берданова О., Вакуленко В. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.
58. Стратегічний план ЛММГО «Інститут українських студій» на 2019-2020 роки. Електронні ресурси ГО «ІУС».
59. Таранченко О. М. Освіта дітей з особливими потребами за часів незалежності України: етапність у стратегічному вимірі. Особлива дитина : навчання і виховання. № 3(79). 2016. С. 7 – 18. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/159118818.pdf>.
60. Терьохіна Н. Неформальна освіта як важлива складова системи освіти дорослих. Порівняльно-педагогічні студії. 2014. №6(20). С. 109–114.
61. Управління інформаційних технологій ЛМР : вебсайт. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-informatsiinykh-tekhnologii>.
62. Управління культури ЛМР : вебсайт. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-kultury>.
63. Управління молоді та спорту ЛМР : вебсайт. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-molodi-ta-sportu>.
64. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 4. С. 97-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2009\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2009_4_16).
65. Цимбалару А. Д. Моделювання інноваційного освітнього простору загальноосвітнього навчального закладу : наукові підходи [Електронний ресурс]. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ITZN/em4/content/07cadast.htm>.

66. Чайковський М. Є. Інклюзивний освітній простір як сучасний педагогічний феномен. Збірник наукових праць. Київ. 2011. Книга 1. URL: [http://lib.iitta.gov.ua/4725/1/1\\_2011.pdf#page=16](http://lib.iitta.gov.ua/4725/1/1_2011.pdf#page=16).
67. Чайковський М. Є. Інтеграція та інклюзія молоді з особливими потребами:соціально-педагогічна складова. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна". 2015. № 10. С. 69- 73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist\\_2015\\_10\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2015_10_20).
68. Черніченко Л. А. Інклюзивна освіта як сучасна освітня інновація. Молодий вчений. № 12 (39). 2016. С. 537-541. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/129.pdf>.
69. Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
70. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. Журнал європейської економіки. Видання Тернопільського національного економічного університету. 2003. Том 2, №4. С. 467-472. URL: <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1209>